



招商局

CHINA MERCHANTS GROUP

年鉴

2016

招商局

CHINA MERCHANTS GROUP

《招商局年鉴》编辑委员会

《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 楨

编辑说明

《招商局年鉴》是由招商局集团编纂的企业年鉴，每年出版一卷，对外公布一定时期招商局集团经营管理、财务状况及有关数据资料的权威性出版物。

《招商局年鉴 2016》记录了 2015 年招商局集团在生产经营、改革创新、企业管理和安全生产等各方面的基本情况和重大事项，反映了招商局集团一年来的新面貌、新成就和新发展，为企业制定战略决策和科学管理提供依据。

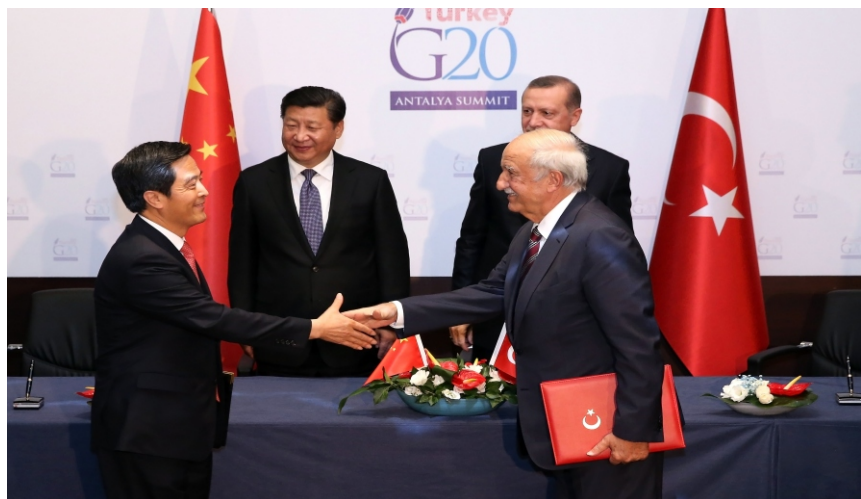
《招商局年鉴 2016》由篇目、栏目、条目三个层次组成，共设十五篇，即概况、重要讲话、数字招商、港口业务、公路业务、航运业务、物流业务、修船及海工业务、金融业务、园区开发及房地产业务、贸易业务、企业管理、公司荣誉及人物、大事记、附表，共 43 个栏目 249 个条目。本卷年鉴采用文章和条目两种体裁，以条目为表现内容的基本形式。

遵照年鉴的编写规范，《招商局年鉴》编辑部对撰稿人提供的稿件进行编辑加工，统一全书体例，规范专业名词，删除重复内容，补充部分资料，理顺语言文字，力求做到文字通畅、资料详实、数据准确、图文并茂。

《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。对本卷年鉴存在的缺点和疏漏，诚请广大读者批评指正。

《招商局年鉴》编辑部

2016 年 10 月



国家领导人高度关注、支持招商局的发展

在短短一年的时间内，中共中央总书记、国家主席习近平和中共中央政治局常委、国务院总理李克强分别共四次见证集团海外项目合作协议的签署，包括：

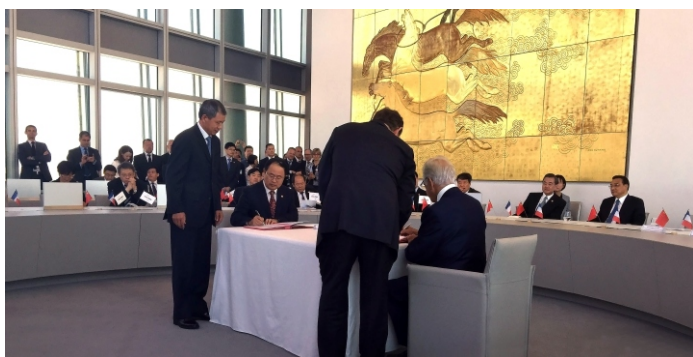
1. 当地时间2015年5月11日，国家主席习近平和白俄罗斯总统卢卡申科见证中白工业园项目的签署，12日视察中白工业园项目，并听取了李建红董事长关于招商局中白商贸物流园情况的汇报。

2. 当地时间2015年11月14日，在G20峰会期间，在国家主席习近平和土耳其总统埃尔多安的共同见证下，李建红董事长和中方联合体其他负责人与土耳其FIBA集团创始人兼董事局主席Hüsnü Özyeğin签署了土耳其Kumport码头项目交割协议。

2015年度十大新闻



3. 当地时间2015年5月19日，在国务院总理李克强和巴西总统罗塞夫的共同见证下，李晓鹏总经理与中国进出口银行董事长胡晓炼、巴西淡水河谷公司总裁费慕礼签署了《中国进出口银行、招商局集团与巴西淡水河谷关于大型矿砂船项目的融资备忘录》，第二天李克强总理还参观了中国装备制造业展览中的招商局海工装备展区。



4. 当地时间2015年7月1日，在国务院总理李克强和法国外交部长法比尤斯共同见证下，招商国际和达飞海运集团签署了“一带一路”沿途港口、物流及相关基础设施投资及运营的战略合作框架协议，这是中外企业间首个“一带一路”战略协议。



5. 2015年11月30日，中共中央政治局常委、国务院副总理张高丽视察招商局深圳西部港区，对集团践行国家“一带一路”战略所做出的贡献给予充分肯定。



集团盈利再创历史新高

2015年，集团利润总额达到488.72亿元，增长45.1%，再创历史新高。截至2015年底，集团经营总资产近1万亿元，是招商局百年历史上首次迈上万亿台阶；集团实业加金融总资产将近1万亿美元。集团连续11年被国务院国资委评为中央A级企业。



中国外运长航整体并入招商局集团

2015年12月28日，经国务院批准，中国外运长航集团整体并入招商局集团。

中国外运长航是以物流、航运、船舶重工为主营业务的国际化大型综合物流企业集团。按照“强强联合、优势互补、资源共享、合作共赢”的原则，中国外运长航进入招商局集团，对于提升中央企业综合物流核心竞争能力具有重要意义。





集团实施地产板块重大无先例重组， 自贸区业务整体上市

2015年12月30日，招商蛇口（股票代码001979）在深交所敲钟上市。利用招商局蛇口工业区纳入广东自贸区的契机，集团地产板块仅用了9个月时间全面完成重大无先例重组，而且换股吸收合并、B股转A股、配套融资和实施骨干员工持股“四箭齐发”，创造了一个资本市场和国企改革经典案例。新的招商蛇口也成为集团自贸区业务发展的旗舰平台。



集团积极推进“一带一路”建设

2015年12月11日，招商局中白商贸物流园首发区工程正式开工建设。

集团成立了招商局投资发展有限公司，主要承担海外战略性投资任务。推动了物流大通道建设，开通西行货运专列。集团领导在中央企业参与“一带一路”建设工作会议上作了交流发言。





集团建立规范董事会

2015年10月20日，国务院国资委在深圳召开招商局集团建设规范董事会工作会议，标志着集团规范董事会正式建立，进一步完善了公司法人治理结构，集团的现代企业制度建设迈上新的台阶。2015年12月22日，招商局集团有限公司第一届董事会在广东东莞召开了第一次会议。此前，集团还实施了总部机构改革，实行大部制，并积极优化总部管控模式。



招商证券收入、盈利实现三个“百亿”突破

招商证券积极抢抓市场机遇，不断推出创新业务，2015年实现营业收入突破200亿元，利润总额和净利润双双过百亿元。





集团大力布局创新发展



2015年，招商局集团聚焦“三产一科创”，加速布局“互联网+”，设立50亿元的“互联网+”基金，成立招商局创新投资管理有限公司和招商局科技创新发展研究院，建立互联网孵化器，加强资本与科技资源的合作，在细分领域形成了具有招商局特色的独特竞争优势。



集团推广市场化的选人用人机制

集团探索推广市场化的选人用人机制，年内先后对招商国际、招商金融、招商蛇口、招商物流等4家公司总经理进行全球公开招聘，并明确要严格执行任期考核。





香港招商局大厦

10
TOP NEWS
IN
2015

集团核心产业竞争力进一步提升

集团各业务板块加快转型升级，带动了战略突破，竞争力进一步提升。招商银行跃升至英国《银行家》杂志评选的全球第28大银行；招商资本管理资产突破300亿元；招商轮船自有VLCC油轮达到53艘；招商国际全年完成集装箱吞吐量迈上8000万TEU台阶；招商工业海工业的产能、市场占有率和盈利能力均居国内同行前列；招商公路完成广西160公里三条高速公路项目收购，控制性资产规模已达50.66%；招商交科院中标首个PPP项目；招商海通大宗商品贸易、船贸业务实现突破；招商物流年内自建仓库达到111万平方米；招商地产全年累计实现签约销售金额554亿元；招商局漳州双鱼岛开发等重点项目进展顺利。

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
2015 年招商局集团有限公司工作概述	2
专 稿	8
习近平主席听取李建红董事长关于招商局中白商贸物流园汇报	8
李晓鹏总经理陪同李克强总理参观招商局海工装备展区	10
张高丽副总理视察招商局深圳西部港区	11
李克强总理见证招商局集团与中国进出口银行、淡水河谷签署重要协议	12
李克强总理见证招商局与法国达飞签署中外企业间首个“一带一路”战略协议	13
习近平主席见证招商局等收购土耳其 Kumport 码头项目签约	15
招商局集团建设规范董事会工作会议在深圳召开	16
世界一流，我们在路上	

——2015 年招商局集团务虚会在东莞隆重召开	18
-------------------------------	----

重大事件

建设规范董事会，完善公司治理结构	22
招商蛇口重组上市	25
战略重组中外运长航	28
招商局集团 2015 年度二级市场增持招商银行股票	31
中央巡视组对招商局集团开展专项巡视	33
组织机构	35

第二篇 重要讲话

蓄势 识势 用势 汇聚全集团之力乘势而上——李建红董事长在招商局集团 2015 年年会上的讲话	40
凝神聚焦 负重奋进 为建设世界一流企业开好局起好步——李晓鹏总经理在招商局集团 2015 年年会上的工作报告	56
把握大势 变中求进确保集团战略稳步	

推进	市场商务	90
——李建红董事长在招商局集团 2015 年年中工作会议上的讲话	内控审计	91
72	改革创新	92
主动应变 稳中促进 确保超额完成全 年各项任务目标	安全生产	92
——李晓鹏总经理在招商局集团 2015 年年中工作会议上的报告		
76		
第三篇 数字招商	第五篇 公路业务	
总体情况	综 述	94
82	概述	94
分板块生产经营情况	业务指标	94
82	重大项目	95
	海外拓展	97
第四篇 港口业务	招商局华建公路投资有限公司	97
综 述	概况	97
86	经营业绩	98
概述	人力资源	98
86	资本运营	98
业务指标	管理提升	99
86	参资管理	99
重大项目	行业研究及交流	99
87	安全生产	100
对外合作	企业文化	100
87		
海外拓展	招商局重庆交通科研设计院有限公司	
88	101
创新业务	概况	101
88	经营业绩	101
招商局国际有限公司		
89		
概况		
89		
经营业绩		
89		
人力资源		
90		
投资发展		
90		

人力资源	101	第七篇 物流业务	
科研开发	102	综 述	114
技术生产	102	概述	114
企业文化	102	业务指标	115
		网络布局	115
第六篇 航运业务		业务拓展	116
综 述	106	海外拓展	116
概述	106	招商局物流集团有限公司	117
业务指标	106	概况	117
重大项目	106	经营业绩	118
油轮重组	107	人力资源	118
船队结构	107	标准化建设	118
战略规划	107	信息化建设	119
招商局能源运输股份有限公司	108	企业文化	119
概况	108		
经营业绩	108	第八篇 修船及海工业务	
人力资源	109	综 述	122
资本市场	109	概述	122
市场经营	109	业务指标	123
船舶代理	110	重大项目	123
船舶贸易	110	招商局工业集团有限公司	126
船员管理	110	概况	126
信息化建设	110	经营业绩	126
行业荣誉	110	人力资源	126
安全生产	111	改革创新	127
		项目交付	128

安全生产	128	招商局资本投资有限责任公司	141
企业文化	128	概况	141
第九篇 金融业务		人力资源	142
综 述	130	经营管理	142
概述	130	全面预算管理	142
业务指标	131	质量管理	143
战略规划	131	信息化建设	143
业务整合	133	法律事务管理	143
自贸区工作	134	招商局投资发展有限公司	144
重大项目	134	概况	144
与深交所合作	134	人力资源	144
市场开发	134	经营管理	145
产网融合、产融结合、融融结合		业务发展	145
.....	135	第十篇 园区开发及房地产业务	
招商局金融集团有限公司	136	综 述	148
概况	136	概述	148
经营业绩	136	业务指标	148
改制重组及业务整合	136	自贸区建设	149
市场开发与品牌建设	137	国企改革	149
人力资源	138	创新战略	150
产权管理	138	“一带一路”	150
内部控制体系建设	138	深港、粤港澳合作	150
安全生产	139	重大重组	151
科技创新	140	发展战略	151
信息化建设	141		

产融互动与产网结合	151	法律事务管理	158
深耕蛇口	151	安全生产	158
建设前海	152	节能减排	159
太子湾邮轮母港	152	企业文化	159
双鱼岛开发	153	招商局漳州开发区有限公司	159
招商局蛇口工业区控股股份有限公司		概况	159
.....	153	经营业绩	160
概况	153	人力资源	161
经营业绩	154	品牌建设	161
人力资源	154	预算管理	162
财务管理	154	改革创新	162
精细化管理	154	工程质量管理	162
资源优化	155	法律事务管理	162
内控工作	155	信息化建设	162
信息化建设	155	安全生产	163
安全生产	155	企业文化	163
招商局地产控股股份有限公司	156		
概况	156	第十一篇 贸易业务	
经营业绩	156	综 述	166
人力资源	157	概述	166
市场开发	157	业务指标	166
品牌建设	157	自贸区及创新工作	166
产权管理	157	大宗商品贸易	167
预算管理	158	香港海通有限公司	168
客户管理	158	概况	168
改革创新	158		

经营业绩	168	概述	179
人力资源	168	融资和资金管理	179
内部协同	168	汇率风险管理	180
风险管理	169	银企关系	180
企业文化	169	预算管理	181
		财务模型	182
		制度建设	182
		报表及核算	182
		外部审计和监督	183
		财务信息系统	184
		财税管理	185
		降本增效专项工作	186
		财务队伍建设	187
		产权管理	188
		概述	188
		重大项目	189
		资本运营	189
		概述	189
		推进央企战略重组	189
		内部资产重组	190
		股权融资	190
		业务创新	190
		纪检监察	191
		概述	191
		廉政建设责任制	191
		落实中央八项规定精神	192
第十二篇 企业管理			
战略管理	172		
概述	172		
战略规划	172		
投资管理	175		
概述	175		
投资概况	175		
投资效果	176		
投资监管	176		
人力资源管理	177		
概述	177		
领导班子建设	177		
人才队伍建设	178		
组织机构管理	178		
劳动用工管理	178		
员工绩效考核	178		
薪酬保险管理	178		
年金管理	179		
财务管理	179		

反腐倡廉教育	192	概述	202
信访与案件查处	192	科技与创新	202
组织建设	193	信息化工作	204
审计监督	193	安全生产与节能减排	206
概述	193	概述	206
组织体系建设	194	安全生产	206
经济责任审计	194	节能减排	208
专项审计检查	195	党的建设	209
风险防控	196	概述	209
概述	196	落实全面从严治党责任	209
风控工作五年规划	196	中央专项巡视	210
风控工作制度	196	思想政治学习	210
风控工作实体范围	196	党建工作与改革发展同步	210
风控工作流程范围	197	基层党组织建设	211
内控评价工作程序	197	干部队伍建设	211
内控缺陷情况	197	社会责任	212
风险管理工作开展	198	概述	212
风险评估成果	198	社会责任管理	212
风控文化的培育和提升	199	扶贫帮困	213
内控专项调研及成果	199	公益事业	213
内控专项检查及成果	199	企业文化建设	215
依法治企	199	概述	215
概述	199	员工之家	215
法律管理基础工作	200	招商课堂	215
法律业务管理工作	200	公司日	216
科技与信息化	202	国企好新闻	216



第一篇

概况 >

综 述

【2015年招商局集团有限公司工作概述】

2015年，集团各级管理人员和广大员工，认真落实年初各项工作部署，深入分析市场变化，积极推进改革创新和转型升级，加强企业管理，严控各类风险，不断提升核心竞争力，总体保持持续稳步增长，实现了“十二五”的圆满收官。

（一）经营业绩方面

2015年，集团所有经营指标均超额完成年度预算，圆满完成“保增长”任务，各项指标再创历史新高。按2014年同口径：集团全年实现营业收入1220.30亿元，同比增长30.8%，完成预算的123.21%（实现权益收入2157.22亿元，同比增长40.60%）；利润总额488.72亿元，同比增长45.1%，增幅在央企排名第一，截至2015年底，集团资产总额9010.86亿元，同比增长44.37%，所有者权益3530.58亿元，同比增长35.02%。（注：部分数据引用招商局集团合并及二级公司审计报告）

如按并表招商银行和中外运长航口径：集团实现营业收入2814.16亿元，利润总额826.04亿元，在央企中排前列，净利润733.74亿元，归属于母公司所有者净利润510.26亿元。集团总资产约6.4万亿元，所有者权益6600亿元。

各二级公司抓发展、稳增长，基本完成年初的预算目标。其中，招商银行、招商证券、招商金融、招商蛇口4家二级公司利润总额超过了100亿元。

总体来看，集团取得了骄人业绩，跑赢了大市和同行。其中，金融产业对集团的利润贡献由46%上升至55%；实业部分利润贡献占比虽有所下降，但增速跑赢大市，取得了20.65%的较快增长。集团总体ROE、毛利率、成本费用利润率分别为16.27%、32.07%和46.04%，同比分别提高2.67、1.57和2.39个百分点，保持优良水平。

招商金融在资本市场剧烈动荡中，坚定信心，及时应对，全年投入425亿元大幅增持招商银行股份至29.985%，维护了资本市场稳定，树立了良好市场形象。

招商银行保持稳定增长，收入结构持续优化，综合实力不断提升。

招商证券业绩实现新的跨越，创造了三个过“百亿”：营业收入过 200 亿元，利润总额、净利润双双过 100 亿元，大幅超额完成预算。ROAE 超过 24%，同比大幅提升。主要业务市场排名稳中有升。同时，在激烈的市场动荡和严厉的行业整顿中，经受住了考验。

招商资本业务发展实现飞跃，管理资产突破 300 亿元，增长超过 77%；年内募资 124 亿元，其中对外募集 105 亿元，打破 2014 年“零募资”困境。围绕主业组建多支产业基金，产融、融融结合有新进展。

招商蛇口在北京、上海等地获取 21 幅优质地块，总建筑面积 463 万平方米，总地价 388 亿元，进一步夯实了发展基础。太子湾邮轮母港项目提前一个月结构封顶，前海自由贸易中心、蛇口及区外交通设施规划建设等重点项目进展迅速。

招商漳州调整经营策略，暂缓商住用地转让，不含土地出让净利润同比增长 99%。同时加快了厦漳城际轨道 R3 线、双鱼岛开发等重点项目的进展。

招商国际完成集装箱吞吐量 8366 万 TEU，同比增长 3.5%，权益箱量全球第五，其中海外项目完成集装箱吞吐量 1605 万 TEU，同比增长 14.2%；斯里兰卡项目开港第三年即实现集装箱吞吐量 150 万 TEU 以上。

招商轮船完成 VLCC 船队的整合，年内实现原油运量 5573 万吨，同比增长 164%。运输中国进口原油 3202 万吨，同比增长 225%，占中国进口原油总量约 10%，行业地位显著提升。

招商工业面对海工市场大幅下行困境，主动调整，多方努力，实现营业收入同比增长 9.9%，业绩表现优于国内同行。全年新签生效海工订单在国内市场占比三成以上，优于国内同业。

招商海通大宗商品贸易业务取得突破，带动全年营业收入同比增长 36.6%。船贸业务实现突破，新设立公司，完成 16 艘船舶买卖；积极参与跨境贸易和自贸区建设，积极推出新产品、拓展新客户，取得良好成效。

招商公路加大兼并力度，主控里程增加到 575 公里，提前一年实现控股资产过半目标。抓住市场有利时机开展资本运作，优化存量资产，增加了投资收益。

招商交科院狠抓市场经营，成功中标总额为 32.78 亿元的首个 PPP 项目。积极推进智能交通业务和环保产业。新签合同额 22.5 亿元。

招商物流网络布局继续扩大，管理能力和经营业绩不断提升。在资产重组、海外发展、业务创新上有不少探索。全年实现营业收入增长 20.5%。

招商投资顺利完成组建并正式运营，逐步理顺管理流程及 CMU、招商路凯管理模式。

配合推进海外项目，初步发挥了集团实施国际化战略的平台作用。管理资产达458亿港元。

（二）改革重组方面

一是重构战略愿景，强化战略指引。去年，集团在咨询机构的帮助下，下大力气完成了“十三五”规划编制。新规划聚焦实业经营、金融服务和投资与资本运营三大平台，推行战略引领、综合服务和风险管控“3S”管理，更加坚定了集团建设具有国际竞争力的世界一流企业的信心决心。二是完成总部改革和简政放权。调整了总部组织架构和部门职能，实行大部制，总部部门设置由13个调整为10个。同时大力推进简政放权，年内共整理下放了18项管控优化事项。三是建设规范董事会，完善公司治理结构。着力推进规范董事会建设，成立了集团第一届董事会，召开两次会议，审议通过各项制度，董事会依法行使重大决策等权利进一步落实。四是推进自贸区建设。加强了与各级政府部门的沟通，推动政企合作管理机制创新，年内围绕自贸区建设形成73项改革创新成果，其中31项纳入广东自贸区首批60条创新经验。在港口、城市、金融等平台建设方面取得实质成效。统筹编制完成蛇口赤湾区块的产业、空间和交通规划，创新提出“离岛方案”，得到各方认可。五是推进重组整合优化资源配置。年内，经国务院批准，集团与中外运长航顺利合并。积极推动地产板块整合，招商蛇口吸收合并招商地产实施重大无先例重组，成功在深圳证券交易所挂牌上市。此外，集团还推进了招商银行、招商蛇口员工持股计划，对二级公司推行混合所有制改革进行了跟踪研究；积极参与大连等地方国企重组改革，扩大集团发展空间。

（三）加速创新转型方面

一是强化创新引领。2015年，集团注重从顶层设计上推动创新：明确“三产一科创”的总体要求；成立“招商局科技创新发展研究院”；组建统一的互联网投资管理平台——招商局创新投资管理有限责任公司，设立规模为50亿元的互联网直投资基金，搭建全生命周期的集团创投金融服务体系。同时，在集团层面持续加大创新投入，全年创新项目资助和成果奖励累计金额达5629万元，较2014年同比增长18%。这些引领了集团的创新方向。二是深化产融结合。围绕产融结合“五个一”工作要求，积极推动产融结合落地生根。产融结合工作交流平台“E产融”正式上线。全年发布94只产融标准化产品，设计了61项特色金融服务方案。年内召开6场产融需求对接会，组织开展两场创新沙龙，促进内外部经验交流，集团上下产融、融融结合的氛围更加浓厚，利用产融结合促创新、

谋发展的积极性空前高涨。三是推进产网融合。作为产网融合工作启动年，各单位勇于尝试，积极探索，形成了全面启动、多点突破的局面。“一金一网”（互联网基金和客户资源网）已初步形成，12个试点项目均取得进展，特别是招商国际保宏电商、招商公路与华为合作开展的WIFI无线接入技术研究、招商交科院基于互联网技术的交通基础设施安全监测技术、招商蛇口智慧园区和“到家网”项目都取得长足进步。四是加快产业转型升级。各公司立足自身业务，积极开展转型升级探索，力求延伸产业链、提升价值端。招商国际RTG远程控制系统研发取得重大突破，加速了传统码头向自动化码头的转型升级；招商工业承接首单FPSO改造订单，进一步提升了高端海工装备修造能力；招商物流持续推进“商融通”一体化延伸服务，提高了客户黏度；招商海达积极探索互联网保险业务，海达保险网已上线试运行。

（四）海外拓展布局方面

一是完善海外组织体系。集团在综合交通部增设海外业务部职能，负责统筹集团海外业务发展工作。设立驻中亚及波罗的海地区代表处，负责指导、协调和推动集团在此区域的业务发展。组建招商局投资发展有限公司，成为集团海外战略性投资的专业平台。二是加强海外战略研究。集团对海外业务现状进行摸底，并组织召开了首次海外业务发展交流研讨会。“十三五”规划中，首次把海外战略列入重点发展战略，初步明确海外发展的目标和实施路径。三是推进重点海外项目。集团以增资入股方式持有中白工业园20%的股权，参与中白工业园的开发和运营管理；招商物流同时开发建设面积为1平方公里的中白商贸物流园，首发区工程于12月底动工，成为中白工业园首个开工建设项目；组建新丝路供应链物流公司，开通首班西行班列。集团联手中远和中投，成功收购土耳其第三大集装箱码头Kumport 65%股份，进一步完善了全球港口布局；在洛美集装箱码头成功运营的基础上，集团与多哥政府的合作提升到战略层面，获得了更多的发展机遇。招商轮船与淡水河谷、亚马尔等公司的合作进入具体实施阶段，8艘VLOC投入运营，11艘北极型LNG船已签约。招商国际与亿赞普联合提出“丝路驿站”合作模式，探索在“一带一路”上加强产网融合方面的合作。集团主动融入国家战略，完善优化海外布局，得到了国家领导人的多次表扬和高度认可。

（五）内部精细化管理方面

一是深化财务管理。实施权益融资和债务融资双管齐下，确保了集团战略项目的顺

利实施。二是严格风险管理。成立了集团风险管理委员会，制定颁布工作办法，并完善风险识别与汇报机制；完成第三批内控建设工作。三是加大扭亏力度。集团把扭亏减亏目标纳入相关企业 KPI 考核，并出台具体辅助措施。2015 年，集团亏损企业减少 32 户。四是做好“两金”压降。集团对应收款项和存货进行了全面清查，通过落实催收清欠——“抑增量”，攻坚滞留账款——“化存量”，促进“两金”压降工作，全年应收账款周转率同比提升 0.85 次，存货周转率同比提升 0.02 次，“两金”周转效率有了较大的改善。五是强化行政督办。建立健全集团重点工作行政督办制度，在集团 OA 系统搭建督办工作平台，有效缩短了管理半径，显著提高了督办效率。六是推进协同合作。集团十分重视内部协同和外部合作，在重庆曾家岩 PPP 项目中，招商交科院强化了与招商公路、招商金融的内部协同；在推进船贸业务时，招商轮船与招商海通实现专业分工、利益共享。年内，集团还与 20 多家单位签订战略合作协议，包括大型央企、民营企业、金融机构、地方政府和外国政府机构，促进互利共赢。

（六）基础建设方面

组织建设和廉政建设方面。扎实推进“三严三实”教育活动，开展了“大清理、大检查、大建设”活动，积极配合做好经济责任审计和中央巡视工作，认真推进整改，细化《改进作风九项措施》，落实中央八项规定精神。依法治企方面。召开了法制工作会议，全面部署依法治企工作，制定并组织实施集团法制工作五年规划。发挥法律专家作用，有效防范规避了境内外法律风险，为重大项目提供强有力的法律保障。队伍建设方面。全年面向全球公开招聘 4 家二级公司总经理，新选拔任用了一批集团高管，集团管理的高管人员“70 后”占比近 20%，优化了年龄结构。首度启动二级公司班子副职后备和中长期培养对象的培养工作，开设了“领航班”、“致远班”、“步步高班”等特色培训班，取得实效。信息化建设方面。建成集团人力资源管理系统、集团投资项目信息系统、产融结合工作交流平台等一批应用项目，全面完成招商蛇口重组后的信息系统整合。建成“招商云”平台，以财务业务一体化为主的信息化集成与共享取得进展。安全生产管理方面。强化“树立综合安全观，打造平安招商”理念，开展了针对水上交通运输和危化品业务的安全专项大检查和“安全生产月”、“打非治违”等专项活动，年内，集团安委会领导分别带队赴各地进行多次专项检查，效果良好。同时与中国安全生产科学研究院合作，在招商国际试点开发了安全生产管理信息系统二期，初步实现安全管控关口前移。全年未发生较大及以上生产安全事故，安全生产形势平稳。企业文化建设方面。开展了以“创造价值，争创一流”为主题的公司日活动，号召全体员工奋勇争先，建设一

流企业。面向基层员工推出“招商课堂”，已在重庆、北京等地举办7场巡讲。截至年底，共建成151个“员工之家”，其中两家在吉布提、斯里兰卡落户。创设微信公众号“百年招商局”，完成集团外网改造，优化了宣传手段和宣传平台。2015年，集团积极履行企业社会责任，扎实推进了威宁、蕲春等定点扶贫工作。招商局慈善基金会共开展常规公益项目43项，执行金额3393万元，成功入选“全国先进社会组织”，获得国家级“最高奖”。集团积极投身香港社会参与活动，为香港的繁荣稳定发挥应有的作用。

（史允）

专 稿

习近平主席听取李建红董事长关于招商局 中白商贸物流园汇报

2015年5月12日上午，国家主席习近平和白俄罗斯总统卢卡申科莅临位于明斯克近郊的中白工业园，听取了工业园的情况汇报。集团李建红董事长就招商局中白商贸物流园向习主席做了汇报。集团副总经理胡建华、集团董事胡政陪同参加。

李董在汇报中说，招商局参与中白工业园的建设，主要是发挥在工业园区建设方面的经验，措施包括：一是整体入股中白工业园20%，参与中白工业园的开发、建设，特别是运营管理；二是在工业园中建设一个1平方公里的商贸物流园。招商局中白商贸物流园首发区明年底将建成5万平方米的物流设施及相关配套。同时，正在与立陶宛克莱佩达港洽商合作，打通中白工业园出海口，建设便捷的物流通道，联通“一带”和“一路”，降低物流成本，提高园区企业效益。在打通物流大通道的时候，招商局中白商贸物流园还将建起五大平台。招商局有信心将其打造成为丝路经济带上的标志性物流项目。

习主席听取汇报后，关心地询问了项目建设过程中碰到的困难和问题，并指示有关方面认真帮助解决。习主席还指示，在园区建设中，要切实保护好生态环境，实现可持续发展。

在中白工业园现场，习主席和卢卡申科总统共同见证了为首批入园企业颁发入园证书的仪式。招商局作为首批入园的六家企业之一，由李董代表集团领取了入园证书。

在习主席访问白俄罗斯期间，李董还随同习主席参加了一系列高访活动，包括5月10日在习主席和卢卡申科总统见证下，与中国机械工业集团公司董事长任洪斌及中白工业园管委会主任共同签署三方合作框架协议，并参加了卢卡申科总统举行的国宴；5月11日上午由胡建华副总经理陪同参加中白地方经贸合作论坛，下午参加会见中资企业和留学生代表等。

在活动中，李董接受了白俄罗斯重要电视和报刊媒体CTB、OHT(国家电视台)、

MNP（俄罗斯独联体频道）、1（白俄罗斯第一电视台）等的采访。

集团办公厅主任李亚东、招商物流总经理许永军、集团中亚副首席代表范建雄、集团派驻中白工业园合资公司副总经理郑明辉等陪同参加了有关活动。

（李亚东）

李晓鹏总经理陪同李克强总理参观招商局海工装备展区

当地时间2015年5月20日上午，中国装备制造业展览在巴西里约热内卢隆重开幕。中国国务院总理李克强出席了开幕式，并参观了招商局海工装备展区。

开幕式上，李克强总理发表了重要讲话。随后，在招商局集团李晓鹏总经理的陪同下，李克强总理参观了招商局海工装备展区。李晓鹏总经理介绍说，招商局在海洋工程装备制造方面成绩突出，形成了自升式、半潜式等系列海工产品，特别是能够制造世界上工作水深及钻井深度最大、钻井效率最高的深海钻井平台。总理对此表示赞许，并向陪同参观的巴西朋友推荐了招商局的海工产品，还饶有兴趣地询问道：“你们目前国产化率有多高？”“核心技术掌握得怎么样？”“价格有优势吧？”听完李晓鹏总经理的一一解答，总理鼓励说，中国装备要走出去，要提高国产化水平，争取降低成本。

随后，李晓鹏总经理还参加了李克强总理主持召开的中巴企业家座谈会。

集团副总经理苏新刚等陪同参加了装备展。

展览期间，中国贸促会、进出口银行、工商银行、交通银行、中粮等单位先后到招商局展位参观交流，并表达了加强合作、共同开拓海外市场的意愿。

(郭秀)

背景资料：

招商局是全球领先的海工装备制造厂商，提供海工装备设计、总包建造、融资、运营、维保等整体解决方案。在全球拥有四大研发中心、五大生产基地、1600位技术研发人员。旗下中集集团是全球领先的深水半潜式钻井平台制造商，占全球在建市场份额的26%；旗下招商工业是全球领先的自升式钻井平台制造商，占全球在建市场份额的20%。招商局手持海工订单110亿美元，2014年海工业务实现营业收入30.5亿美元。

张高丽副总理视察招商局深圳西部港区

2015年11月30日上午，中共中央政治局常委、国务院副总理张高丽视察招商局深圳西部港区。中共中央政治局委员、广东省委书记胡春华，广东省省长朱小丹，深圳市委书记马兴瑞，深圳市长许勤等领导参加视察。集团董事长李建红、总经理李晓鹏、副总经理孙承铭、胡建华等陪同参加了活动。

李建红董事长向张高丽副总理汇报了招商局集团的整体发展情况，特别是就招商局践行国家“一带一路”战略的情况做了详细汇报。李董说，招商局按照国家“一带一路”战略的总体部署，在“21世纪海上丝绸之路”的重要节点投资建设了一系列的枢纽港，目前在全球5大洲、16个国家投资有29个港口，并且正在将招商局开发建设蛇口的“前港后园”的成功商业模式复制到海外，通过“丝路驿站”等将中国优势产能和小企业带到海外。在丝绸之路经济带上，招商局正在积极推进中白工业园的建设，并通过“津新欧”、“粤新欧”、“沪新欧”等打通中欧物流大通道。招商局深圳西部港区和前海蛇口自贸区将建设成为“一带”与“一路”的重要战略交汇点和21世纪海上丝绸之路的枢纽港、始发站、桥头堡。

张高丽副总理高度肯定了招商局在践行国家“一带一路”战略中所作出的积极探索和卓有成效的贡献。对于招商局把前港后园的模式创造性地运用到白俄罗斯的中白工业园和立陶宛的克莱佩达港，整合国际资源，张高丽副总理给予了特别的肯定和鼓励，表示中央对于招商局所做的有关工作给予了很高的评价。他勉励招商局继续在推进“一带一路”建设中做出更大的贡献。在视察中，张高丽副总理还愉快地回忆起他在广东、深圳工作期间与招商局的工作联系，肯定了新蛇口的发展，并关切地询问了招商局蛇口工业区创始人袁庚的情况。

国家发改委副任何立峰、国务院副秘书长丁向阳等国家有关部委领导、广东省与深圳市有关领导，集团办公厅主任李亚东、综合交通部部长张锐、自贸办主任胡勇、招商国际总经理白景涛等参加了活动。

（李亚东）

李克强总理见证招商局集团 与中国进出口银行、淡水河谷签署重要协议

当地时间 2015 年 5 月 19 日，在巴西首都巴西利亚，国务院总理李克强和巴西总统罗塞夫共同见证了招商局集团两份重要协议的签署：集团总经理李晓鹏与巴西淡水河谷公司总裁费慕礼（Murilo Ferreira）签署了深化战略合作框架协议，双方还与中国进出口银行董事长胡晓炼签署了关于大型矿砂船项目的融资备忘录。

淡水河谷与招商局曾于 2014 年 9 月 26 日签署首份框架协议，此次签署的是关于在海上货运与综合物流领域开展战略合作的扩展性框架协议。根据该扩展协议，淡水河谷将把现有的 4 艘最大载重吨为 40 万吨的超大型矿砂船（VLOC）出售给招商轮船；同时，中国进出口银行将为招商局集团提供不超过 12 亿美元贷款，以支持招商局为淡水河谷出口铁矿石提供货运与综合物流服务。

两份协议的签署，是落实 2014 年 7 月，习近平主席与罗塞夫总统见证签署的《中国进出口银行与淡水河谷 50 亿美元融资框架协议》的具体举措，不仅将促进巴西矿产资源对华出口，深化中巴两国经贸合作，还将有利于加快中国船舶工业结构调整和转型升级，助推中国海运业健康发展，是各方互利共赢之举。

巴西淡水河谷公司（Vale of Brazil）成立于 1942 年 6 月 1 日，铁矿石产量占巴西全国总产量的 80%，是世界第一大铁矿石生产和出口商，也是美洲大陆最大的采矿业公司，被誉为巴西“皇冠上的宝石”和“亚马逊地区的引擎”。

（李雪飞）

李克强总理见证招商局与法国达飞签署 中外企业间首个“一带一路”战略协议

当地时间 2015 年 7 月 1 日下午 3 点 35 分，在法国达飞海运集团马赛总部大楼，中共中央政治局常委、国务院总理李克强和法国外交部长法比尤斯（Laurent Fabius）共同见证了招商国际和达飞海运集团签署了“一带一路”沿途港口、物流及相关基础设施投资及运营的战略合作框架协议。招商局集团副总经理、招商国际执行董事胡建华和法国达飞海运集团董事会主席 Jack Saade 分别代表双方签署了协议。

根据该框架协议，双方将积极响应中国政府提出的“一带一路”战略，以双方的法国合资公司 Terminal Link 为平台，积极研究、规划、投资、开发、建设和运营“一带一路”沿途港口、物流及相关基础设施的投资与运营机会，充分利用双方的全球港航及物流网络，实现强强联合，互利双赢。

为此，双方将首先致力于共同研究从远东到欧洲的“21 世纪海上丝绸之路”沿线的港口枢纽，以及“丝绸之路经济带”沿线物流产业的布局及投资机会，积极探索共建港口枢纽和陆上物流网络的可行性，并择机进一步把双方的合作范围延伸到东非地区。

此次合作是招商局集团、招商国际践行国家“一带一路”战略的重要举措，必将进一步发挥招商国际和达飞海运集团全球业务布局的协同效应，并为双方各自的股东带来更好的回报。

在法国期间，胡建华一行拜访了中国驻马赛总领事，与领事馆人员进行了座谈交流，感谢领事馆对招商国际的帮助和支持。

招商国际海外运营总监刘云树、总经理助理兼副财务总监林鋈鋈、招商国际总经理助理陆永新陪同胡建华参加了协议签署仪式及相关活动。

（于泳）

背景资料：

法国达飞海运集团是法国第一、世界第三大航运公司，目前在世界上 160 多个国家建立了 655 家分公司和办事机构，在全球聘用了两万多名员工。2014 年其在全球范围投入运营的集装箱船达 445 艘，总运力为 165 万标准箱，总运量为 1220 万标准箱，其航迹遍及世界 400 多个港口，170 条航线连接五洲四海。2014 年营业收入高达 167 亿美元。

2013 年 1 月 25 日，招商国际与法国达飞集团签署股份购买协议，以 4 亿欧元现金收购达飞海运旗下全资子公司——Terminal Link49% 的股权，2013 年 6 月 11 日完成收购。Terminal Link 是达飞集团的全资子公司，其总部设在法国马赛，在全球投资经营及开发的 15 个集装箱码头位于全球主要航运干线通道上。

习近平主席见证招商局等收购 土耳其 Kumport 码头项目签约

当地时间 2015 年 11 月 14 日，G20 峰会期间，国家主席习近平和土耳其总统埃尔多安在土耳其安塔利亚见证了土耳其 Kumport 码头项目交割协议签署仪式，招商局集团董事长李建红、中远集团董事长马泽华和中投海外副总经理张勃与土耳其 FIBA 集团董事长、创始人 Hüsni Özyeğin 分别在协议上签字。

Kumport 是土耳其第三大集装箱码头，位于马尔马拉海西北海岸的 Ambarli 港区内，靠近伊斯坦布尔的欧洲部分，占据欧亚大陆连接处的重要战略地理位置，距离黑海航线必经的博斯普鲁斯海峡仅 35 公里，是黑海和地中海之间的咽喉要地。码头现有岸线长 2180 米，6 个泊位，最大前沿水深 -16.5 米，可以接卸当今最大的集装箱班轮。目前其集装箱吞吐能力为 184 万标准箱，可进一步扩建至 350 万标准箱。收购完成后，招商局国际有限公司（以下简称“招商国际”）、中远太平洋有限公司（以下简称“中远太平洋”）和中投海外直接投资有限责任公司（以下简称“中投海外”）组成的中方联合体将拥有 Kumport 码头 65% 股权，在三方联合体中，招商国际、中远太平洋和中投海外所占股权分别为 40%、40% 和 20%。

土耳其 Kumport 码头的收购，是招商局集团践行一带一路战略的重要成果，为招商局集团全球港口网络布局再下一城，进一步完善了集团的全球港口网络布局。此次交割协议的签署，是继视察招商局集团斯里兰卡科伦坡码头和白俄罗斯中白工业园区项目、见证招商局集团澳大利亚纽卡斯尔港项目签约之后，习近平主席亲自见证的招商局集团又一个项目签约，充分体现了对招商局集团海外业务的关心和肯定。

（李国峰）

招商局集团建设规范董事会工作会议在深圳召开

2015年10月20日下午，国务院国资委在深圳召开招商局集团建设规范董事会工作会议。会议由国资委企业改组局局长李冰主持，国资委副主任孟建民，集团监事会主席徐良，监事会正局级专职监事郑博奎，企业领导人员管理局一局副局长肖宗辉，中组部干部五局、国资委有关厅局负责人出席会议。

国资委企干一局领导宣布国资委关于聘任招商局集团外部董事的决定，孟建民副主任代表国务院国资委向集团外部董事颁发聘书，董事长李建红代表招商局集团与外部董事签订服务合约。根据建设规范董事会工作有关法律法规，招商局集团董事会由7名董事组成，包括李建红、李晓鹏、石巍，以及4名外部董事罗东江、贝克伟、任滨彦、吴安迪；李建红任董事长。

孟建民副主任代表国资委讲话。他指出，中央企业建设规范董事会、完善公司法人治理结构，是建立现代企业制度的重大基础。招商局集团要以建设规范的董事会为契机，统筹谋划长远发展战略，提升核心竞争力，努力实现可持续健康发展。

监事会主席徐良对招商局集团成立规范董事会表示祝贺。他指出，监事会将严格按照规定，依法履行职责，积极支持配合董事会的工作，共同促进企业发展。

外部董事召集人罗东江代表外部董事发言。他说，获聘为招商局集团董事，深感使命崇高、责任重大。将按照国资委的要求，抱着谦虚学习的态度，共同做好工作，促成招商局集团更快更好地发展，为国家和社会做出实实在在的贡献。

李建红董事长最后代表集团董事会发言。他说，国资委召开招商局集团建设规范董事会工作会议，标志着招商局集团董事会正式组建运作。这是招商局推进现代企业制度建设的一项重要成果，也是招商局改革发展史上的一件大事，在集团发展历程中具有重要的里程碑意义。要充分认识到，建设规范董事会是全面深化国企改革的必然要求，是集团依法治企、实现一流的内在需要。

李建红董事长提出，我们要有效促进董事会自身的规范运作。一是建立健全组织机构和制度体系，优化工作流程；二是妥善处理好董事会与监事会、经理层的关系，履职尽责，协同运作。三是建立完善董事会内外各个层面的沟通机制，尤其是集团各级领导、

各个部门、各级企业要尽快熟知、主动适应新的运行机制，密切配合董事会的工作，为董事会和专门委员会工作做好服务与保障。

李建红董事长最后指出，作为集团本世纪以来的第一届规范董事会，在今后的工作中，董事会要充分发挥好战略引领作用、机制创新作用和风险管控作用。各位外部董事来自不同行业和企业，具有丰富的领导和管理经验，是招商局集团的宝贵资源和财富，是董事会的中坚力量。相信在中组部、国资委的正确领导下，在监事会的监督帮助下，依靠各位董事、经营管理班子全体成员和集团广大员工的共同努力，我们一定能把招商局集团建设成为具有国际竞争力的世界一流企业。

集团其他领导班子成员，各部门负责人，香港、深圳二级公司主要负责人，总计近60人参加了会议。

（刘利兵）

世界一流，我们在路上

——2015年招商局集团务虚会在东莞隆重召开

2015年12月22日至23日，招商局集团务虚会在东莞隆重召开。会议指出，建设世界一流企业，我们已经上路，同时也还有很长的路要走，2016年要在一个高的起点上，开好“十三五”的局，在多条战线上推进，努力向建设世界一流企业的战略目标不断扎实迈进。

会上，李建红董事长传达了中央经济工作会议精神，并作了重要讲话。李晓鹏总经理主持会议，并作了会议总结。

李建红董事长在讲话中指出，过去一年来的发展，给了我们许多重要启示，并进一步坚定了我们建设世界一流企业的信心。尤其是核心的、具有突破性的“百千万亿工程”等工作的顺利推进给我们带来了重要启示。一是顺势而为与逆流而上。去年务虚会提出的“四个新”的特点日益显现，对包括招商局集团在内的所有企业都造成深刻影响。企业只有把自身的发展战略深度融入国家战略，才有可能实现逆流而上。二是志存高远与脚踏实地。我们敢想大事、能抓大事，有大视野、大格局、大追求，把自己作为一个国家级、世界级“大企业”来看待和追求，既能立足当前，又能规划长远。三是抢抓机遇与应对挑战。有许多机会是稍纵即逝的，对于机会必须有抢抓的意识，“宁失一金，不失一时”。而且看准了事就要坚决推、立刻办。四是量力而行与能力提升。只要我们以积极开放的心态，办法总比困难多。过去我们常讲“有多大能力办多大事”，现在应该是“有多少市场机遇、有多大发展空间就做多大的事情”。五是双赢、多赢与共赢。去年我们推动了很多大事，秉持共赢理念，让利益相关方都得利能赢，满座皆欢，没有一人向隅，营造了内和外顺的良好环境，“全球眼光、战略思维、创新精神、海洋文化”应该成为我们企业文化的重要组成部分。六是积淀、突破与再积淀。2015年我们取得了很多方面的突破，不少突破是基于前人的积淀，在前人努力的基础上取得的，我们今天所要做的应该是在前人的基础上把我们这一代人应该做的做好，并给后人不断打下坚实的基础。总体而言，过去一年多来的工作，更加坚定了我们建设世界一流企业的信心，

表明这个目标的提出是建立在理性思考、科学判断基础上的，方向是正确的、提出是及时的，我们有条件、有能力、有信心实现这一目标。

李建红董事长指出，2016年及今后一段时间形势依然复杂多变，机危互现，需要深入分析和认真应对。总体而言，去年提出的“四个新”作为我们观察、认识外部经济形势的主轴没变。认识新常态要特别把握好“转换”两个字。新常态就是意味着要从一种状态转换到另一种状态，包括速度的转换、动力的转换、模式的转换，也即换档、换力、换场、换式。转换既是新挑战的来源，也是新机遇的来源。

从新挑战看，可以概括为“青黄不接”。李建红董事长认为，大环境的下滑对集团不是没有影响的，不少业务老的增长动力在减缓，新的增长动力没有形成，传统产业的转型升级任务远未完成。虽然近年来集团一直在强调转型升级，创新发展，很注重培育“青苗”，但如何真正做到“青黄衔接”，是集团并没完全解决好的问题，这是集团面临的最大挑战。

从新机遇看，可以概括为“洗牌重构”。李建红董事长认为，集团目前面临的最重要的机遇就是洗牌重构中出现的各种资源整合机会。一是行业整合的机遇。经济下行和调整过程中，会出现大量的商业机会。集团要做产业的领先者、行业的整合者，未来几年就一定要把握住这样的机会。二是国企改革的机遇。随着国企改革步伐加快，央企间的重组整合机会很多。在这样的央企、国企整合浪潮中，给集团提供了许多低成本的整合机会，为集团迅速做强做大一些产业提供了难得的资源和机会。在深化改革中，有不少产业领域准入放开，也为集团进入新的业务领域带来机遇。三是新经济发展的机遇。集团要在新经济的发展中主动地认识机遇、把握机遇，以进防攻。四是“一带一路”战略带来的机遇。参与“一带一路”建设，既是践行国家战略的要求，也是集团布局海外、全球发展的需要。集团必须要利用好各方面的有利条件，充分抓住这一轮的战略商机。五是内部整合所蕴藏的机遇。在外部环境洗牌带来种种兼并整合机遇的同时，集团内部实际上也蕴藏着许多资源整合、释放价值的机遇，也需要一定的“洗牌重构”。

对于下一步的工作，李建红董事长强调，要以新应新、以变应变，通过从七个方面系统性地推进新举措来谋求新跨越。

第一，坚持战略引领，构建新格局。经营指标上，要利用3-5年时间在2014年的基础上翻一番，再造一个招商局；2016年要真正成为“有质量的世界500强”；集团整体业务结构要形成新的“三大平台”，包括实业经营、金融服务和投资与资本运营；集团总部要形成三大管控功能，即引领、服务和监督；要注重培育新的增长点，尤其是要着重围绕“三产一科创”（产融结合、产城互动、产网融合和科技创新），进入新领域，形

成新的增长点；要不断加强战略“四化”，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。

第二，着眼系统提升，构筑新能力。要从整体上、系统上关注集团组织能力建设，特别是要培养“八大能力”：实业经营能力、金融服务能力、投资与资本运营能力、总部管控能力、兼并收购能力、海外发展能力、资产负债表管理能力、规范发展能力。对于人才队伍建设，要解决好领军人才问题，建立起后备干部人才体系，建立内、外结合的双通道机制。

第三，加强生产经营，实现新增长。一是稳定支点，继续发挥招商银行、招商新蛇口、招商证券的支柱作用；二是突破难点，通过海外市场的开拓、生态圈的打造、金融支持、创新商业模式等多种措施并举，使得集团港航业务与海工业务取得新的发展；三是营造亮点，通过打造全产业链、发展智能交通、加强协同、提升资源配置能力、探索新业务模式等，使集团公路、物流、基金、贸易等业务快速做大做强。2016年，各公司经营利润原则上都要有持续的增长，每一个产业板块都要确保“跑赢大市，好于同行”。

第四，推进创新驱动，开拓新空间。围绕招商局创新工作的特点开展创新工作，要在打造产业互联网、构建生态圈、嫁接资本动力、创新机制等方面多下功夫。

第五，深化企业改革，注入新动力。积极参与国企改革，并深入推动我们内部体制机制改革。要利用国家这轮全面深化国有企业改革的机会，加大力度，加快速度，对内推动重组整合，对外加快兼并收购，增加动力，增强活力。

第六，强化风险管控，应对新情况。

第七，重塑市场理念，打造新文化。从市场化理念、市场化文化、市场化要求推进招商局更加市场化。要让价值创造、优胜劣汰等理念、文化深入渗透到企业的各个方面。

李晓鹏总经理在会议总结时认为：这次务虚会开得很紧凑，很有成效，主题扣得紧、内容更丰富、思想更统一。要求集团上下要统一思想、认真学习，贯彻落实好会议精神。一是要围绕“新”字做文章。要认真研究新常态下的新挑战、新机遇、新举措、新跨越，把“稳中求新，新中求进”作为2016年的工作方针，切实谋划好明年的工作安排；二是要抓住“转换”谋发展。要深入研究国家推动供给侧改革给集团带来的历史性机遇，切实转换发展思路，谋求企业的跨越发展；三是要培育“生态”促创新。以现有主业为主培育和扩大集团的产业生态圈，积极打造综合港口生态圈、智能交通生态圈、温馨社区生态圈、特色金融生态圈、供应链物流生态圈、先进海工生态圈、高端邮轮生态圈等，用生态圈、产业链、上下游等创新思维拓展集团的发展空间；四是要保持“激情”迎挑战。面对困难与挑战，要继承招商局老一辈创业者的激情，发扬“招商血脉、蛇口基因”

的创新精神，持续推进招商局的改革与发展。

集团领导班子成员、集团外部董事、总部各部门、各二级公司及招商证券的主要负责人等 50 余人出席了会议。会议期间，集团战略发展部、财务部、综合交通部、金融事业部、区域发展部分别就外部宏观经济形势、集团“十三五”规划草案、集团 2015 年整体经营预测与财务情况、交通、金融、地产行业形势、挑战、机遇等专题作了报告。各二级公司作了专题发言。

（张晓鹏）

重大事件

建设规范董事会，完善公司治理结构

2015年10月20日下午，国务院国资委在深圳召开招商局集团建设规范董事会工作会议。根据建设规范董事会工作有关法律法规，招商局集团董事会由7名董事组成，包括李建红、李晓鹏、石巍，以及4名外部董事罗东江、贝克伟、任滨彦、吴安迪；李建红任董事长。国资委企干一局领导宣布国资委关于聘任招商局集团外部董事的决定，孟建民副主任代表国务院国资委向集团外部董事颁发聘书，董事长李建红代表招商局集团与外部董事签订服务合约。

招商局集团建设规范董事会工作会议标志着招商局集团董事会正式组建运作。这是招商局改革发展史上的一件大事，也意味着招商局集团健全现代企业制度、完善公司法人治理结构迈出了历史性一步。

以招商局集团为代表的中央企业建设规范董事会、完善公司法人治理结构，是建立现代企业制度的重大基础。以建设规范的董事会为契机，招商局集团将能更好统筹谋划长远发展战略，提升核心竞争力，努力实现可持续健康发展。

一、建设规范董事会的重大意义

建设规范董事会是招商局集团贯彻落实中央精神的必然要求。党的十八届三中全会和中共中央、国务院《关于深化国有企业改革的指导意见》指出，国有企业必须适应市场化、国际化新形势，以规范经营决策、资产保值增值、提高企业效率为重点，健全协调运转、有效制衡的公司法人治理结构。国资委对中央企业建设规范董事会也有一系列决策部署。招商局集团作为中央骨干企业，带头贯彻落实中央精神和国资委要求，主动适应新形势，建立健全现代企业制度，推动企业规范运作、提升管理，不断增强企业活力和市场竞争能力，实现国有资产的保值增值，责无旁贷。

建设规范董事会是招商局集团实现战略目标的根本保障。招商局要建设具有国际竞争力的世界一流企业，力求以深化改革和创新驱动发展，面临着很多艰巨而又复杂的问题，这些问题包括践行“一带一路”建设，企业结构调整和转型升级，国有资本投资运营公司试点，混合所有制改革，产融创新和产网结合，前海蛇口自贸区建设，地产业务重组，对外兼并收购等等。另一方面，招商局也面临着日益严峻的内外挑战。所有这些问题及挑战，对招商局自身能力提出了更高要求。建设规范董事会，健全现代企业制度，确保实现科学决策、有效决策、正确决策，才能真正增强抵御风险能力，提升发展质量效益，招商局这艘企业巨轮才能在市场经济中乘风破浪，招商局才能在全球竞争中立于不败之地。

建设规范董事会也是招商局集团完善自身体质机制、实现依法治企、有效管控的内在要求。经过过去相当长一段时间的努力，招商局已有了跨越式发展，资产规模不断扩大，经营指标大幅攀升，企业效益逐年增加。集团也提出了“招商2020”、“招商150”的宏大战略愿景。在这种情况下，招商局更需要清醒地看到经营业务伴生的传统风险依然很多，改革创新、收购兼并、重组上市等遇到的新的风险问题更是错综复杂，国际化经营中的境外风险将更加凸显，集团对风险防范的需求比任何一个时期都更加迫切。与此同时，从中央巡视组和国家审计反馈的问题来看，招商局在决策能力、体制机制、制度建设和执行管控流程等诸多方面，仍存在较大差距和不足，需要从体制、机制和制度上健全完善，建立起堵塞漏洞、解决问题的长效机制。建立规范董事会，符合现代企业制度要求，遵循依法治企精神，有利于决策权、经营权、监督权的科学配置，构建权责对等、有效制衡的公司治理体系，实现管理的规范化、程序化、科学化，可以规避较大的决策风险，保障企业持续健康发展。

二、加强董事会的规范有效运作

招商局立足香港，多年来一直秉持现代企业制度要求，深化改革创新，强化依法治企，建立起“决策、执行、监督、保障”四大环节的机构和制度，内部初步形成了分权制衡的法人治理机制，在建设规范董事会工作上进行了积极探索和创新实践。今年以来，按照中组部、国资委要求，招商局进一步梳理了集团公司内部授权体系，及时成立董事会办事机构，认真做好董事会运作的各项准备工作。

董事会正式建立后，招商局将得以以此为契机，恪尽职守、认真履责，推动招商局更好更快发展。要把握定位、落实责任，维护出资人和企业合法权益，推动招商局科学发展；要坚持原则、健全制度，形成董事会、党委、经理层各司其职、各负其责、相互

协调的工作格局；要依法合规、高效运作，确保董事会决策科学化、制度化、规范化；要真抓实干、攻坚克难，全面完成“十三五规划”的制订并确保发展目标最终得到实现。

集团董事会将从以下几方面着力推动工作：

一是抓紧制定完善规章制度和优化工作流程，确保董事会运作规范有效。结合招商局的实际情况，制定完善规章制度，建立健全董事会工作和企业运行的制度体系，做到完善、可操作。要进一步对企业现有运作体系进行全面梳理、调整和完善，建立董事会与相关机构的工作流程，形成与董事会制度无缝衔接、高度匹配、运转顺畅的经营管理体系，确保适应董事会运作要求。

二是董事要切实履行职责和义务，忠实代表股东的利益。董事会要维护股东的利益，依法履行职权。董事要勤勉敬业，投入足够的时间和精力履行职责。要站在企业全局的高度客观地分析问题，更多地关注风险，独立地表达自己的意见。除了董事会讨论、表决事项外，还要积极关注企业的重大事项，尤其是一些潜在的、新发生的重大问题和苗头等，并及时做出应有的反应。要充分发挥外部董事在专业知识和管理经验等方面的独特作用，形成外部董事和内部董事协调互补、有机融合的组合优势，为集团公司提供市场化思维及多角度决策意见。要充分发挥董事会各专门委员会在相关领域的专业优势，努力做出客观判断，为董事会决策提供有力支撑，有效减少决策失误。

三是妥善处理好董事会与党委、经理层、监事会的关系，形成各负其责、协调运作的公司治理机制。坚持董事会对重大问题统一决策、企业党组织参与重大问题决策的原则，在实践中探索两者有效结合的途径；处理好决策和执行的关系，做好董事会与经理层之间的科学定位，充分发挥经理层组织实施、高效执行的作用，支持经理层放手开展工作；继续加强与监事会的沟通和互动，认真听取监事会的意见，支持和配合监事会做好长期监督工作。

四是加强董事会内外各个层面的沟通工作。董事之间要加强沟通，重大决策前要充分酝酿，保证工作顺畅。加强与中组部、国资委等上级部委的汇报沟通，及时报告重大事项，取得指导和支持。集团公司各部门、系统各单位要尽快熟知、主动适应新的运行机制，全力支持、密切配合董事会和各专门委员会工作，切实做好服务保障，确保董事会规范有效运作。

2015年12月22日，招商局第一届第一次董事会召开，审议通过了《招商局集团有限公司章程（修订稿）》以及《董事会议事规则》等八项制度、董事会授权方案、聘任苏新刚担任董事会秘书，董事会依法行使重大决策等权利进一步落实。

（史 允）

招商蛇口重组上市

2015年12月30日上午，招商局蛇口工业区吸收合并招商地产即“招商蛇口”上市敲钟仪式在深交所举行，新公司全称为招商局蛇口工业区控股股份有限公司，股票代码为001979。招商局集团董事长李建红，中国（广东）自贸区深圳前海蛇口片区管委会主任田夫，深圳证券交易所总经理宋丽萍，招商蛇口董事长孙承铭等200多名领导和嘉宾参加敲钟仪式。

至此，开创了资本市场众多无先例的重大资产重组历经9个月终于尘埃落定。改革开放旗帜性企业招商局集团，通过这次艰难而高效的重组，实现了综合开发运营板块的整体上市，“蛇口”再次走到了中国新一轮国企改革的前沿。

从招商地产到招商蛇口，从000024到001979，作为国内首例上市公司A+B股同时转A股的案例，这次重组实现了集团综合开发运营板块的整体上市。上市配套募资同时，招商蛇口也完成了B股遗留问题的解决、央企员工持股、换股吸收合并。此番重组，创下了中国资本市场的多项新纪录，成为央企改革的典型样本。

一、重组叠加国企改革，创新解决技术难题

“001979招商蛇口”意义深刻，其中包含传承的意义，践行国家自贸区战略的意义，以及新产业发展、扩展业务的意义。1979年创立的蛇口工业区是改革开放的先行者，2015年，招商局也以开发蛇口工业区为起点，开启了二次转型。

首先是蛇口效率和改革思维的再现。成立于1979年的招商蛇口在1992年之前是政企合一的企业，1992年股份制改革之后，仍留有很多法律、权属关系问题，需要一一厘清。但原有“招商地产”股票2015年4月3日停牌，2015年6月26日完成了股份制改造。2015年4月3日到2015年6月26日，两个半月把所有的权属关系理清楚，把不能上市的资产剥离——这是蛇口效率的体现，更是在工作中大量引入了改革思路，重组恰好与国企改革的思路吻合，才得以高效推进。

此后的进程依然保持了高效、有效：2015年9月18日，完成所有的资产评估。2015年10月9日，股东大会98%高票通过B股转A股方案、配套融资、股权激励等方案。

2015年11月23日，重组上市方案获得证监会重组委通过，11月27日，获得证监会批复。

审批环节的顺利推进，体现了监管层对其中包含的国企改革因素的支持和鼓励。此次重组在技术上攻克了几大难题，解决技术难题的同时也有力推进了国有企业改革。一是如何把A股+B股转A股，为国内同类上市公司创造了一个可以借鉴的经验；二是在做IPO、吸收合并重组上市同时，还配套融资，推出员工持股计划。两个问题的解决都是首创，它们既是IPO的重要前提，也推进国有企业改革的重要举措。一方面，配套融资引入八家机构投资者，使公司治理结构优化完善，公开透明；另一方面，员工持股计划体现了股权多元化。

同时，为稳定股价，维护投资人利益，招商局集团履行了此前关于增持股份的承诺，上市首日和次日通过招商轮船对招商蛇口股票进行了增持，共计增持1.33亿股，占招商蛇口总股本的1.8%，共耗资约30亿元，消耗完所有护盘资金。完成上市后，招商局集团合计持有招商蛇口56.35亿股，持股比例上升至76.13%。

二、集约化利用土地资源，布局三大业务

招商蛇口的上市不仅是证券市场的成功操作，从公司经营管理角度也将有质的飞跃。在上市的五年规划中，公司2017年净利润预计可突破100亿。

一是地产板块整合将更好地使用土地资源储备。招商蛇口在前海的土地资源约有500万平方米，不久前整体并入招商局的中国外运长航集团有限公司在全国约有1300万平方米的仓储用地。据统计，招商蛇口合计在手的土储规模超过2800万平方米，土地资源评估价值8900亿元。整合以后，这些资源得以集约化地利用和建设，将是招商蛇口发展的重要保障。

二是“前港中园后城”理念。重组完成后的招商蛇口不局限于房地产业务，而是成为一家以“产、网、融、城一体化”为运营模式的综合城市运营服务商，具体包括社区开发与运营、园区开发与运营、邮轮产业建设与运营三大业务板块。

园区开发将成为核心能力的体现，区别于“购地售楼”的传统地产模式，招商蛇口提出了“前港中园后城”理念，即园区前端建设港区，中间建设出口加工区或者保税区，后方建设功能多元的城市综合体，将港区、园区、生活区有机结合，在经营房地产业务的同时，兼顾为区域经济注入“产、网、融、城一体化”的整体活力。同时致力于将成功的案例拷贝到“一带一路”沿线国家和城市，并将此打造成公司差异化竞争力的重要来源。

三是邮轮产业。邮轮产业是招商蛇口的新业务板块，但招商局集团在四五年前就已经开始布局邮轮母港。目前，招商局集团在深圳、厦门、青岛和天津均有邮轮母港项目。

如今，招商局集团又通过中外运持有上海吴淞口国际邮轮港，该邮轮港已超越纽约成为世界第八大邮轮母港。2015年，招商局集团与全世界最大的邮轮公司的谈判也已经到了收官阶段，两者将成立合资公司。邮轮产业链正在成型。

邮轮产业正是“前港中园后城”中“前港”建设的一种类型，这种港区经济不同于传统港区，其拉动消费、吸引人气，激发区域整体经济活力的能效更高，更具有结构调整的特点。

在三大业务的发展重心方面，邮轮、园区开发、社区开发均衡发展虽然还需要一定时间，但全部到位以后，将是最理想的未来地产业发展模式状态。通过整体上市，招商蛇口在规模上、人才和技术储备上、资源使用效率上都将更有能力走出一条园区发展的新路。

三、自贸区板块整体上市

招商蛇口上市的另一大亮点是打造自贸区发展的旗舰平台。2014年12月31日国务院正式批复设立广东自贸试验区，贸易区包含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，招商港口西部港区3.8平方公里，由招商局集团主营的面积合计13.2平方公里。运营好这部分自贸区内面积是此次重组上市的重要战略部署。对此，招商蛇口打出组合拳，主要体现在三个方面。

一是以创新促进政企合作。此次国务院将蛇口片区纳入自贸区，开创了以企业主导建设自贸区的先例。如何开好这个头，招商蛇口计划创新自贸区运营管理模式，打造央企与地方合资合作发展自贸区的国企改革标杆。2015年，集团与深圳市密切协调，围绕自贸区发展形成73项改革创新成果，其中31项纳入广东自贸区首批60条创新经验，并将在全省乃至全国进行推广。目前，招商蛇口正在不断整合内外部资源，引入机制体制创新，在自贸区内探索“小政府、大社会”的创新型治理模式。

二是以“双创”为驱动力。招商蛇口将利用自贸区有利政策优势，在园区内打造国家级“双创”平台。招商蛇口计划整合集成原有的蛇口网谷、南海意库等特色，按照国家“双创”战略，系统打造蛇口滨海深港创业创新产业带，推动双创战略的落实，谋划打造央企创业创新的生态圈。

三是以金融为推动力。服务于创新，利用自贸区政策优势和集团“产融皆有”产业优势，招商局集团设计了完备的产融结合规划。今后在蛇口创业的企业不但能享受自贸区政策，更能利用招商局提供的从孵化、风险投资到上市辅导的企业全生命链金融服务。而更多的创新企业能够在蛇口创业成功，就是招商蛇口园区经营的成功。

（史允）

战略重组中外运长航

根据党中央、国务院有关深化国有企业改革，做强做优做大中央企业的决策部署，2015年12月28日，经国务院批准，中国外运长航集团有限公司（以下简称“中外运长航”）以无偿划转的方式整体划入招商局集团（以下简称“招商局”），成为招商局集团的全资子企业。

此次重组，是国务院和国资委立足于国内外经济发展大局、深刻把握产业发展大势下，作出的重大央企整合决策。招商局与中外运长航均为航运、物流产业的龙头央企，具有较好的发展基础，各具特点、各有优势，双方的整合将实现从资源到产业到管理体制的全面融合，是切实贯彻落实中央深化国有企业改革战略部署、打造世界一流中央企业集团的重要举措。2016年初，招商局与中外运长航召开重组干部大会，国资委肖亚庆主任出席并讲话，标志着两家企业的战略重组进入全面深入实施阶段。

在此次战略重组中，双方秉承“强强联合、优势互补、资源共享、合作共赢”的核心原则，充分发挥各自的竞争优势和品牌地位，通过资源、业务、人才等方面的有效整合，进一步提升大型央企在综合物流、交通运输、地产及园区开发、港航等领域的综合服务能力及竞争优势，加速打造具有国际竞争力的世界一流企业，实现“质量、规模、效益”的均衡发展。

从重组推进的进程来看，招商局于2015年9月召开党委会及办公会，内部同意启动战略重组中外运长航事宜；10月，招商局与中外运长航召开第一次领导小组会议，研究战略重组相关事宜，并于11月由联合工作小组向国资委提交了重组的有关请示及方案；2015年12月28日，招商局与中外运长航整合方案正式获得国务院批准。

2016年初，双方召开领导小组第二次会议，进一步商讨整合后续工作。一季度前，香港证监会同意豁免招商局对中外运股份（598.HK）和中外运航运（368.HK）全面要约收购义务，中国证监会亦豁免招商局对外运发展（600270.SH）全面要约收购义务；另一方面，整合事宜分别获得德国卡特尔办公室及中国商务部反垄断局批准。至此招商局与中外运长航的战略整合中，涉及行业及政府审批的有关程序已全部完成。

为确保招商局与中外运长航的整合实现“1+1>2”的效果，双方共同确定了总体整合方案，并紧紧围绕战略融合、管理融合、业务融合、文化融合的整合思路，积极、稳妥、有序地推进资源、管理体系、业务、文化等方面的融合。

战略融合上，招商局将自身“十三五”时期提出的建设世界一流企业，打造“三个世界一流，四个国内领先”的发展战略与中外运长航战略相结合，确立了以中外运长航作为物流业务、航运散货业务的发展主体，并将其它业务逐步融入到集团其他业务板块战略中去的战略融合路径。

管理融合上，招商局始终坚持科学的组织架构设计原则，逐一落实在财务、人事、管理架构、信息系统、安全管理等方面的衔接、整合工作，并陆续形成职能管理对接备忘录。为匹配集团整体战略发展需求，招商局在管理架构上以中外运长航为主体设立了综合物流事业部，并将综合物流事业部定位为“两块牌子，一套人员”即：中国外运长航集团有限公司/综合物流事业部，将招商物流一并划入综合物流事业部进行统筹管理。作为中国外运长航集团有限公司，按独立法人运行，作为综合物流事业部，在招商局直接领导下，承担集团总部管理职能。

文化融合上，招商局与中外运长航拥有相似、相通的文化基础，在整合中以发挥各自文化资源优势，各取所长，坚持传承、创新、提升为原则，以最包容的态度、最开放的胸怀，从海洋文化、市场化文化、市场机制文化、创新文化的融合入手，致力于打造统一的新文化体系。

招商局与中外运长航的整合，对于国家及企业自身都具有重要战略意义，一方面，企业通过整合更好地协调了资源，增强了竞争力，加速了迈向世界一流企业的步伐；另一方面，在我国推动国有企业“走出去”的战略中，招商局与中外运长航的整合将使双方在海外的业务布局更加合理，产业链更加优化完善，有利于打造航运物流的国家新名片，培育世界级品牌，对于更好地服务国家“一带一路”战略，加快我国企业走出去步伐，实现国家利益最大化，具有重大战略意义。除此之外，重组有利于加速传统行业与互联网等新兴科技、产业的结合、创新商业模式的形成、利用境内外资本市场，提升双方上市公司的企业价值、混合所有制改革的深化、实践等。

随着整合的不断深入，整合的效果已初步显现，通过有效的机制安排及互动沟通，实现了整合后经营业绩及人员的平稳过渡，避免了大部分重组案例中容易出现的振荡反复的现象。2016年一季度，两集团均实现平稳运行，稳中有升，在2015年主要经营指标创出历史新高的基础上，实现营业收入1157亿元，利润总额266亿元，均有较大幅度增长，实现开门红。中外运长航虽然由于行业低迷，收入有所下滑，但通过调整业务结构、

控制运营成本和管理费用等方式，实现了利润总额 7.3 亿元，顺利完成预算进度，利润总额超进度 4 个百分点。

重组后的中外运长航，将实现“六个更”，即：机制更好、实力更强、规模更大、发展更快、效益更高、市场竞争力更强。而随着中外运长航这样一家实力雄厚的企业的并入，招商局如虎添翼，将加快实现“三个提升”，即进一步提升招商局的央企国家队地位、产业整合者地位及行业领先者地位。为招商局在十三五期间打造世界一流企业的战略目标的实现起到重要支撑作用。

（徐艾苒）

背景资料：

中外运长航是以物流、航运、船舶重工为核心业务的国际化大型综合物流企业集团。其中，物流业务主要包括：中国最大的国际货运代理公司、航空货运和国际快件代理公司、第二大船务代理公司等；在合同物流、工程物流、化工物流等专业物流领域也位居国内领先地位，是中国物流标准委员会审定的、我国唯一的集团整体 5A 级综合服务型物流企业，2014 年在全球第三方物流企业 50 强的排名中，名列第八。航运业务中，中外运长航拥有我国第三大船公司及我国内河最大的骨干航运企业集团，是我国唯一能实现远洋、沿海、长江、运河全程运输服务的航运企业。船舶重工业务具备以船舶建造和修理、钢结构、电机产品为核心的工业体系。其它资源培育业务包括物流地产、金融服务、土地资产盘活等。

招商局集团 2015 年度二级市场增持招商银行股票

基于对中国经济和中国资本市场可持续发展的坚定信心，以及对中国金融业的发展，特别是对招商银行的公司价值和公司未来持续稳定增长的信心；同时，本着共同促进资本市场平稳健康发展的社会责任，积极发挥股东作用，平滑股价异常波动等原因，根据集团办公会 2015 年第 11 次、第 17 次等会议要求，集团财务部筹备资金，招商金融具体操盘增持招商银行 A+H 股。

2015 年 6 月 1 日始，截至 2015 年 11 月 9 日，集团分别通过上海证券交易所证券交易系统和香港联交所证券交易系统对招商银行进行了增持，增持招商银行累计动用资金折合人民币 424.62 亿元，累计增持 A+H 24.60 亿股（增持部分占招商银行总股本 9.75%），相当于每股 17.259 元人民币，其中 A 股增持 18.10 亿股，相当于每股 17.791 元人民币，H 股增持 6.50 亿股，相当于每股 19.621 元港币。增持后，集团共持有招商银行 756221 万股，占总股份的 29.9851%（含合营公司 CMU、招商局中国基金及招商证券自营持股招行）。2015 年二级市场增持情况具体包括：

1. 深圳市招融投资控股有限公司自 2015 年 6 月 1 日至 2015 年 7 月 28 日增持招行 65736 万股 A 股，动用资金 120.00 亿人民币，相当于每股 18.255 元人民币，增持部分占比招行总股本 2.61%；

2. 深圳市招融投资控股有限公司通过集合计划自 2015 年 7 月 29 日至 2015 年 8 月 7 日增持招行 22352 万股 A 股，动用资金 39.51 亿人民币，相当于每股 17.676 元人民币，增持部分占比招行总股本 0.89%；

3. 深圳市晏清投资发展有限公司自 2015 年 8 月 7 日至 2015 年 9 月 14 日增持招行 51095 万股 A 股，动用资金 87.51 亿人民币，相当于每股 17.127 元人民币，增持部分占比招行总股本 2.03%；

4. 深圳市楚源投资发展有限公司自 2015 年 9 月 8 日至 2015 年 10 月 15 日增持招行 29088 万股 A 股，动用资金 51.25 亿人民币，相当于每股 17.620 元人民币，增持部分占

比招行总股本 1.15%;

5. 招商局轮船股份有限公司自 2015 年 10 月 15 日至 2015 年 11 月 9 日增持招行 12705 万股 A 股, 动用资金 23.70 亿人民币, 相当于每股 18.660 元人民币, 增持部分占比招行总股本 0.50%;

6. Best Winner Investment Limited 自 2015 年 9 月 29 日至 2015 年 11 月 9 日增持招行 17260 万股 H 股, 动用资金 34.65 亿港元, 相当于每股 20.074 元港币, 增持部分占比招行总股本 0.68%;

7. 合营公司 China Merchants Union (BVI) Limited 自 2015 年 7 月 9 日至 2015 年 9 月 9 日增持招行 47790 万股 H 股, 动用资金 92.99 亿港元, 相当于每股 19.457 元港币, 增持部分占比招行总股本 1.89%。

(刘宏兵)

中央巡视组对招商局集团开展专项巡视

按照中央统一部署，2015年7月3日至9月2日，中央第十巡视组对招商局集团开展了专项巡视。专项巡视的主要任务是聚焦党风廉政建设和反腐败工作这个中心，紧扣党的政治纪律、组织纪律、廉洁纪律、群众纪律、工作纪律和生活纪律，围绕“四个着力”方面的突出问题开展监督检查。专项巡视是对集团党的建设各项工作的全面体检和有力促进，集团党委充分认识专项巡视的重要意义，积极主动配合巡视工作，立行立改抓好整改落实工作，推动集团党风廉政建设取得新成效。

（一）积极主动，全面配合。集团党委、纪委高度重视专项巡视工作，先后5次召开会议，专题研究反腐倡廉工作，确保全面从严治党落到实处。巡视之前，集团统一进行了自查，及时纠正了一批问题。

巡视工作开展后，集团各级党组织高度重视，集团党委抽调精干力量配合干部谈话、问题核实、材料调阅、舆情监控、信访维稳各项工作，有力保障了巡视工作的顺利开展。专项巡视工作结束后，中央第十巡视组专门向集团党委发来感谢信给予高度评价。

（二）自觉加压，立行立改。专项巡视过程中，集团党委坚持问题导向，雷厉风行，立行立改。为及时了解掌握中央专项巡视期间各单位立行立改的工作成果，集团党委、纪委要求各单位对一般性立行立改事项，于2015年7、8两月的每月10日、20日和30日分别上报集团监察部，重大立行立改事项随时上报。立行立改问题范围主要包括：“四风”问题，违反中央八项规定问题，违反“六大纪律”（政治纪律、组织纪律、廉洁纪律、群众纪律、工作纪律和生活纪律）问题，违反“三重一大”集体决策制度问题，“四资一项目”（资金管理、资产处置、资源配置、资本运作和工程项目）问题，查处信访举报情况等。中央巡视组交办的事项，作为立行立改的重点问题。各单位将问题基本情况、处置进展、处置结果等情况及时报集团监察部。

2015年7月23日和8月21日，集团党委、纪委两次组织报送了集团立行立改工作情况，重点汇报了集团进一步落实主体责任、加强党的建设，加强作风建设、严格规范管理，加大力度、严肃查处违纪违法案件，加强制度建设，建立长效机制，以及抓好重

点和专项整改方面的情况，受到了巡视组的充分肯定。

（三）动真碰硬，彻底整改。2015年10月19日中央巡视组向集团反馈意见后，集团党委高度重视巡视反馈意见，认真履行整改主体责任，全力以赴抓好整改落实，结合“三严三实”专题教育，突出问题导向举一反三，动真碰硬整改，严肃执纪问责，同时完善体制机制和制度，努力构建全面从严治党、依法依规治企的长效机制。

一是落实管党治党责任，将巡视整改作为首要政治任务抓牢抓实。反馈会后，集团党委立即召开扩大会议，深入学习习近平总书记系列重要讲话精神，领会核心要义；反复研究巡视反馈意见，深刻认识问题。集团专门成立“中央巡视反馈意见整改落实工作领导小组”，集团党委承担全集团整改落实的主体责任，研究制定下发了《中央第十巡视组专项巡视招商局集团有限公司反馈意见整改方案》，细化《任务分解表》《时间推进表》。各主责单位提出具体整改任务和措施。通过明确任务、明确责任、明确措施、明确时限，确保巡视整改工作不留盲区、不留死角。集团党委和整改落实工作领导小组每10天召开一次整改推进会，集团党委书记、董事长亲自带队，约谈总部主责部门主要负责人和重点整改单位的党委书记、纪委书记，督促落实“两个责任”。

二是坚持高标准严要求，推动巡视整改工作取得实效。针对中央巡视组反馈意见，集团党委提出标准从严要求、过程从严监督、验收从严把关，全力以赴落实各项整改任务。集团党委将巡视反馈意见归纳为党建和落实“两个责任”、投资决策、工程项目、基层腐败和财务管理五个方面19个问题，细分成59项整改任务，提出158条整改措施，连同国家审计署审计和监事会发现的问题，同步开展整改。集团上下共召开整改会议247次，下发整改通知、任务229份，细化整改措施1181条，开展专题培训150场，组成128个工作组检查448个单位及重点整改项目，查处并分两批通报29名违纪违法人员，完善589项规章制度，各项整改工作取得切实成效。12月19日，集团党委向中央巡视组上报了巡视整改报告。

三是坚持改革创新，构建从严治党、依法治企的长效机制。集团党委和各级党组织以巡视整改为契机，举一反三，以改革创新精神，深入推进全面从严治党，真正将党组织的政治优势转化为企业的市场竞争优势与科学发展优势，深入推进落实“两个责任”，探索建立不敢腐、不能腐、不想腐的有效机制，深入推进依法治企，努力打造“法治央企、规范央企、廉洁央企”，为集团的改革、创新、发展保驾护航。

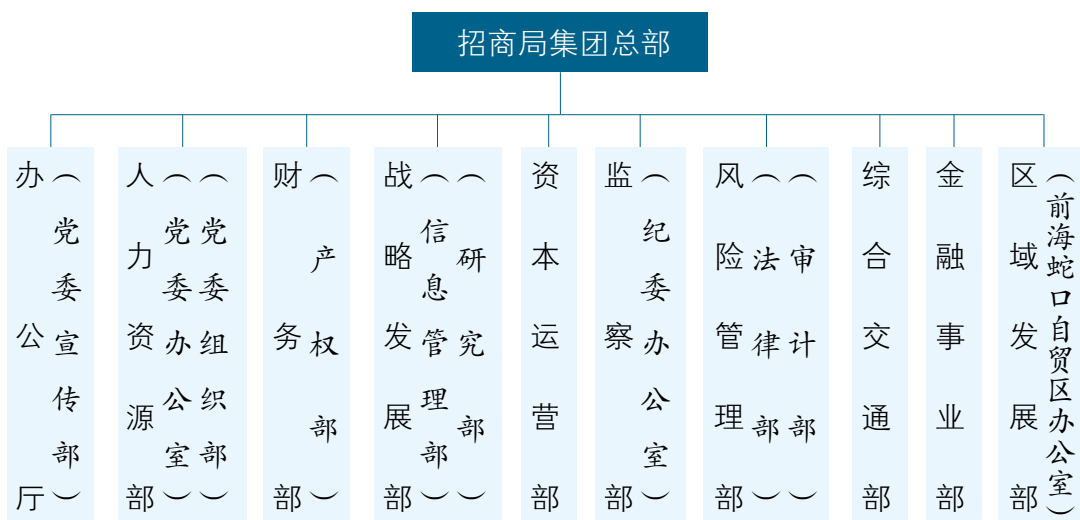
（吴 钢）

组织机构

1. 组织架构图

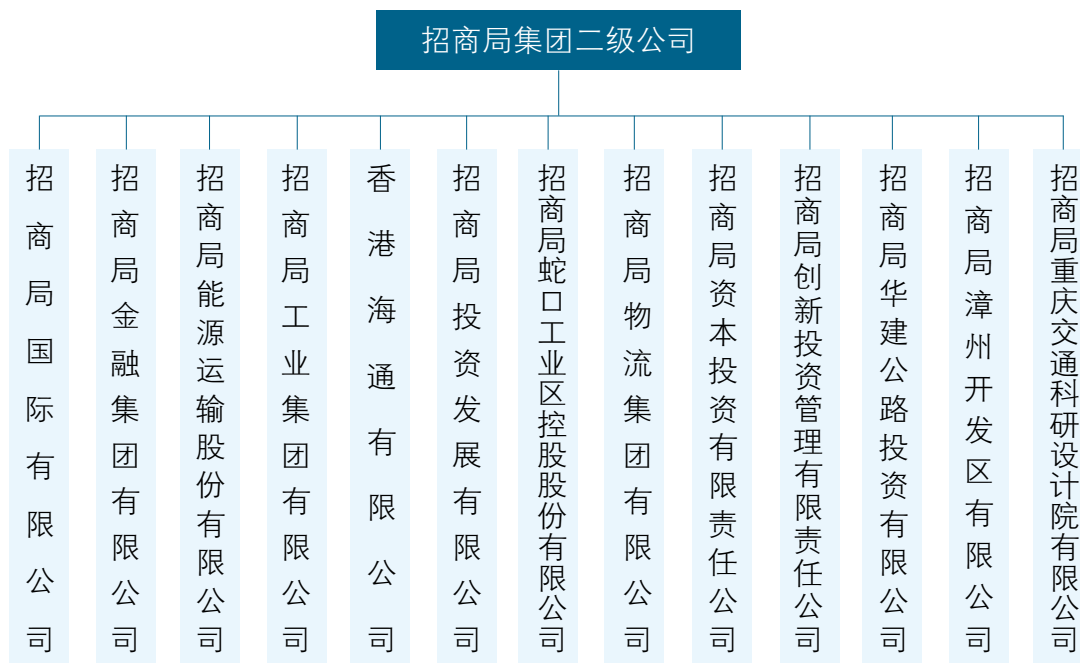
(1) 总部架构图

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 罗东江 贝克伟 任滨彦 吴安迪

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：苏新刚 孙承铭（副总经理） 石 巍（董事） 付刚峰（财务总监）

余利明 胡建华 王 宏 邓仁杰（副总经理）

5. 招商局集团有限公司总经理助理

洪小源总经理助理

褚宗生总经理助理

王春阁总法律顾问（总经理助理级）

6. 招商局集团有限公司总部部门主要领导

办公厅（党委宣传部）：李亚东

人力资源部（党委办公室、党委组织部）：阎 帅

财务部（产权部）：华 立

战略发展部（信息管理部、研究部）：熊贤良

资本运营部：邓伟栋

监察部（纪委办公室）：曹 鸿

风险管理部（法律部、审计部）：刘清亮

综合交通部 / 海外业务部：李钟汉

金融事业部：张 健

区域发展部（前海蛇口自贸区办公室）：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：白景涛总经理，王志贤党委书记

招商局金融集团有限公司：洪小源党委书记、董事长，苏敏总经理

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

招商局投资发展有限公司：张日忠党委书记、总经理

招商局蛇口工业区控股股份有限公司：许永军总经理，刘伟党委书记

招商局物流集团有限公司：张锐总经理

招商局资本投资有限责任公司：李引泉党委书记、总经理

招商局创新投资管理有限责任公司：吕克俭总经理

招商局华建公路投资有限公司：罗慧来总经理

招商局漳州开发区有限公司：丁勇党委书记、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 >

蓄势 识势 用势

汇聚全集团之力乘势而上

——李建红董事长在招商局集团 2015 年年会上的讲话

(2015 年 2 月 5 日)



这次集团年会，可以说是在一个大家充满信心、充满激情、充满期待的氛围中召开的。去年底，我们在集团务虚会上提出了要把招商局建设成为具有国际竞争力的世界一流企业的战略目标，得到了集团上下的广泛认可、热烈响应。同时，蛇口片区纳入广东自贸区的消息也再次吸引了世人的目光，激发起了集团全体员工的自豪感和使命感。可以说，集团又迎来了一个新的战略机遇期，各种力量汇聚在一起，形成了推动集团发展的一个强大“势”场，外有难得一遇的形势，内有激昂向上的气势。这样一个强大的“势”场，既意味着机会与动力，也意味着期待与压力，不管是国家、社会，还是我们的广大员工，都对我们充满了期待。因此，我以为，面对这样一个强大的“势”场，我们如何能真正地把握好机遇、回应好期待，切实地用好难得之“势”，因势而为、乘势而上，把潜在的“势”落实到推动企业的发展上，是对我们每一个人提出的挑战，是我们当前最迫切的任务。

基于此，这里我想集中围绕一个“势”字，从“蓄势、识势、用势”三个角度，来谈谈对2014年工作的评价，和对2015年形势的认识与工作重点的要求。

一、蓄势：2014年既是一个丰收之年，也是一个蓄势之年

2014年对于集团而言，可以说是一个不平凡的年份，这一年喜事多、大事多、突破性的事情多，既是一个经营丰收之年，也是一个对下一步发展的谋划之年、布局之年、蓄势之年。

从经营上而言，我们取得了丰硕的成果。在经济整体下行的大背景下，集团逆势而上，经营业绩再创历史新高，全面完成了各项预算指标，也全面完成了国务院国资委交给的经营任务，可以说比预想的好、比大市好、比央企平均水平好。尤其值得一提的是，集团全年营业收入首次踏上900亿元的台阶，利润总额首次踏上300亿元的台阶，都具有标志性的意义。

在取得良好经营成绩的同时，2014年我们更是立足当前、着眼长远，谋划、推动了一系列对集团长远发展有影响的大事、要事，为下一步的发展蓄积了新的力量：

一是加强战略谋划，确定了集团今后一段时期总的战略方向。去年，中央统筹考虑，从重视支持招商局发展的大局出发，为招商局配备了新的领导班子，形成了新的领导核心。新的领导班子上任以来，以高度的历史责任感和使命感对集团新的战略路向进行了谋划。在深入调研、充分沟通、广泛交流的基础上，我们集思广益，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，我们还对集团未来的改革创新进行了全面谋划。集团成立了改革领导小组，以新形势、新机遇、新问题为导向，结合集团发展实际，确定了多个重大战略课题，进行了专项深入研究，突出顶层设计和整体谋划，取得了阶段性成果。

二是提升战略地位，集团在国家发展中的地位更加凸显。2014年9月17日，习近平总书记在访问斯里兰卡期间，专门到招商局科伦坡码头视察，对我们的工作给予了充分的肯定，指出招商局就是国家改革开放的产物和生动范例，并勉励我们为国家实施“一带一路”的战略做出更大的贡献。11月，又在习总书记的见证下，我们完成了澳大利亚Newcastle港口项目及下一步合作战略协议的签署；李克强总理专门邀请集团领导参加总理座谈会，听取我们对经济形势的判断和建议。可以说，招商局的发展再次被纳入国家战略的视野，党中央、国务院对招商局更加关注和支持。

而且，新班子上任以来，我们积极与中央有关部门和地方政府沟通，主动汇报招商局的发展思路，得到了他们的大力支持。商务部对招商局在“一带一路”战略中的作用寄予了特殊的期望，中央改革办和中央深改组经济、生态专项小组、国资委、财政部对于集团积极参与国企改革的设计给予了高度肯定，广东省、深圳市、广州市等对招商局的发展给予了更大的支持，不少重大合作项目正在积极推进之中。这些都为我们下一步的发展带来了许多重要的机遇。

三是争取战略机遇，推动蛇口进入了广东自贸区。集团新班子从战略高度出发，敢想、敢争、敢坚持，大胆地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。经过多方沟通、协调，在广东省、深圳市和中财办、商务部等有关方面的大力支持下，在习近平总书记、李克强总理的亲自关心、支持下，蛇口片区最终以“黑马”的姿态纳入广东自贸区，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。

四是推进战略突破，在不少重大项目和工作上取得了新的拓展。2014年，集团和各单位在抓好日常经营管理工作的同时，着眼整体和长远，推进了一系列具有战略意义的突破性工作。包括：招商轮船完成了与中外运长航的油轮船队重组，并安全按时接收了中外运的19条超级油轮，加上我们自有和新造的24条超级油轮，已奠定了成为世界一流超级油轮船队的坚实基础；集团果断决策，战略性增持了招商银行，持股比例达到20%。在资本市场重新活跃前，及时地完成了招商证券非公开发行股票，募集资金111亿元。招商资本调整班子后面貌明显改变，各项工作都有了新的突破；招商国际推进了西部港口的深入整合和海外拓展，并利用创新资本，完成了121.4亿元的可转债的发行；招商蛇口通过举办中法创意论坛、太子湾项目全面动工等一系列工作，整体营销

蛇口取得良好效果；招商地产销售收入迈上 500 亿元台阶，成为集团营业收入增长主力；招商局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；招商物流确定了“1544 战略”并开始深入推进；招商工业华东海工基地当年投产当年盈利，得到了各级地方政府和产业同行的高度评价；招商海通积极贯彻集团战略意图，完成与招商食品的整合；招商公路继收购宁波北仑高速后，又成功收购九瑞项目，有力地推进了管理型向经营型的转变；招商交科院获得“国家火炬计划重点高新技术企业”资质。

总体而言，2014 年，对于集团来说是不平常的一年，是积极开拓、重点突破、全面丰收的一年，是明确使命、酝酿战略、谋篇布局的一年，是充分沟通、全面动员、蓄势待发的一年。党中央国务院的支持、集团领导班子的调整、战略目标的明确、发展思路的清晰、改革方案的筹划、重大机遇的争取、创新激情的迸发、队伍士气的高涨，都为集团新的发展注入了新动力、增添了新活力、拓展了新空间、奠定了新优势。可以说，经过 2014 年一年的谋势、积势、蓄势，我们蓄积了难得机遇之势、人心思进之势、内和外顺之势，营造了一个可以做事、做大事的环境，可谓天时、地利、人和，这给了我们巨大的信心和勇气。正如我在新年贺词中所提到的：“踏入新世纪以后的招商局，从来没有这么近地触摸到招商梦的前景。”

一年来，大家做了许多工作，付出了很大的努力，为集团的发展做出了巨大的贡献，在此我向大家表示衷心的感谢！

当然，发展中也存在着一些值得引起我们高度重视的问题，这方面晓鹏总经理已做了分析。我希望大家一定要保持清醒头脑，认真对待解决好这些问题，以确保集团的持续健康发展。

二、识势：2015 年及今后一段时期内形势的变化值得我们深刻认识

我国古代齐国名相管仲说：“圣人能辅时不能违时。智者善谋，不如当时。”大意是说，圣人只能顺应时势而不能违背时势。聪明的人虽然善于谋划，但总不如顺应时势高明。识势是应变之基，因势而变、顺势而为的前提是能够清醒地认清大势，因此我们要有识势的眼力和才智。

要识势，首先必须看清眼前之势，即 2015 年的经济形势和市场环境，在此基础上谋划好新一年的工作。

国际经济形势可以概括为“弱增长，强分化”。世界经济增速 2015 年可能会较 2014 有所提升，但整体仍处于弱增长周期。美国作为世界最主要经济体，2015 年会保持稳步复苏的势头，这对全球经济具有重要的拉动作用；但欧洲与日本可能面临通缩，经

经济增长乏力。而新兴经济体中也呈现分化情况，印度等可能保持较高增长速度，俄罗斯、巴西等则增长速度放缓。这些都制约着全球经济步入正常的增长轨道。石油和大宗商品价格的波动、欧元区敏感情况的变化、美联储加息对国际资本流向的影响等，都是值得我们认真研究和关注的全球经济中重大的不确定性因素。

而国内经济则新常态的特征更加明显，可以概括为“缓速度，推改革”。有人讲2015年可能是中国经济近年来最艰难的一年，全年经济增速可能进一步降低至7%左右，经济下行压力进一步增大。国家会实施宽松的货币政策和积极的财政政策，支撑经济在合理区间运行，但相信不会再采取更大的刺激政策，而是会更加坚定地推改革、促创新、调结构，以从根本上、长远上解决经济长期存在的结构性问题。因此，相信2015年深化改革的力度会更大，各项实质性改革措施会陆续推出，在挑战中会有一些结构性机会出现。

实际上，2015年国际、国内经济形势的变化，与我上次在务虚会上讲过的“四个新”（新常态、新经济、新国策、新世情）是完全一致的。从更深层次来看，不管是2015年的经济形势，还是“四个新”，其背后的本质，都集中反映了几个重要的时代主题，包括变革主题、发展主题、竞争主题、融合主题。这四个主题决定着企业2015年和未来几年的发展走向。

1. 变革主题

这是一个大变革时代，一切都处于深刻变革和调整之中。从经济发展新常态到“一带一路”战略，从商业模式颠覆到游戏规则改写，从产业革命到技术变革，从组织文化新风到制度法规重订，时代进入了快速嬗变的洪流。新常态、不确定的未来、全面深化改革、转型升级、更新迭代等，成为我们这个时代经济社会发展的主题词。

这样的时代如何谋求发展？习近平总书记在APEC开幕式主旨演讲中给出了答案：“唯改革者进，唯创新者强，唯改革创新者胜”。除了变革，没有出路。

任何一个企业，最大的危险之一是陷入“缩小的均衡”。所谓缩小的均衡，就是对于社会的新变化和时代的新要求，采取一种排斥和漠视的态度，思路和行动上墨守成规，以免引起“不必要的麻烦”。看似实现了内部的均衡状态，实则导致了活力的下降。

在时代巨变面前，观察问题需要新的视角、新的框架；企业发展需要新的逻辑、新的思路。如果我们不愿意冒变革的风险，还抱着卷角的旧剧本死死不放，以“缩小的均衡”维持现状，那招商局建设世界一流企业的梦想就会变成空想。因此，我们各级干部员工都要转思想、转认识、转作风，不惜和固化的、过时的观念、经验以及机制“决裂”，主动拥抱变革，以变应变，在变革的过程中实现新的均衡。

2. 发展主题

这是一个大发展的时代。新变革、新常态既是挑战，也是机遇。适应了就是发展机遇，适应不了就是巨大挑战。

虽然未来经济下行压力仍然较大，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。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，将进一步拓宽我们的投融资渠道，促进资源优化配置；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。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。因此说，时代巨变里面孕育着建设世界一流企业的重大机会，关键是我们能充分地利用好这些条件和机会，真正地使得财尽其利、物尽其用。

3. 竞争主题

这是一个大竞争的时代。市场竞争格局进一步分化，企业竞争日益激烈。

发达国家再工业化和发展中国家与我国同质竞争带来的双重影响加大，使企业面临更加激烈的国际竞争；我国经济运行仍然存在下行压力，企业面对更加复杂的市场环境；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。我们要清醒地看到，集团多个产业都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；房地产行业也将面临市场从“高热”逐步进入降温阶段，行业风险不断积累，未来行业将会出现严重分化；金融变革挑战传统银行业务，利率市场化和不良资产的上升，对于银行利润增长构成较大压力；证券行业将进入变革时代，机遇伴随着风险，管控难度不断加大。

竞争之下强者胜。面对复杂的竞争格局，我们的出路就是要提升国际竞争力，把招商局放在国际竞争的大舞台上，与市场上的先进企业比高低，通过商业的成功赢得市场的尊重。

4. 融合主题

这更是一个大融合的时代。如今，社会发展和技术变革的速度已经越来越快，并不断颠覆我们的想象。于是，原有的平衡、秩序和边界在不断被打破，产生大量新的聚合、整合和融合。包括产业、企业、产品、管理、文化和知识，都处在加速融合的过程中。其中最突出的是产业和企业的融合。

关于产业的融合方面。在移动互联网、大数据、云计算等新技术的冲击下，许多传统产业的边界正在消融，加速融合。移动互联网让传统产业的生命力重新焕发，但同时赋予了传统产业新的展现形式，最终会生成新的企业形态和产品形态。

关于企业的融合方面。为了应对环境的变化和满足客户的需求，更多企业主动“抱团取暖”，建立我中有你、你中有我的“联合体”、“大联盟”，竞争对手与合作伙伴之间的界限已经变得逐渐模糊起来。企业相互联系日益紧密、相互依存日益加深，合作共赢、价值共享越来越成为企业关系的主流和大势。

在这样一个大融合的时代，我们需要进一步推动协同与合作，推进产融结合、产网融合等。

以上几个时代主题分析起来，有这样一些重要特点：

一是旧消新长。传统的一些模式正在被新的东西快速替代；

二是错综复杂。各种力量、矛盾交织在一起，需要不断地深入分析、研判；

三是机危互变。机会和危机一体两面，许多“势”既表现为机会，又表现为危机，全看应对者如何把握；

四是雷霆万钧。许多变化的力量很强大，可以说势不可挡，席卷一切，无可躲避，必须顺之而为；

五是稍纵即逝。许多机遇的“窗口期”很短，把握不好很容易就错过了。

可以说，如何正确地、深刻地认识和把握以上这些时代主题，是我们下一步用好势的基础和前提。

三、用势：切实把握好难得的机遇，努力把企业推上一个新的台阶

“会用势者可得天下。”用势是有为之要，蓄势、识势都是为了用势。既然看清了大势，也积蓄了“千仞之势”，我们就要有用势的智慧、用势的作为，主动把“势”转变成企业发展实实在在的推动力。特别是集团今天所蓄积的难得机遇之势、人心思进之势、内和外顺之势等，都得来不易，我们要倍加珍惜，并要倍加努力，汇聚全集团之力因势而为、乘势而上。

我们“用势”所要围绕的总体目标是建设具有国际竞争力的世界一流企业，落实到具体目标上，就是要实现好新的五年规划，特别是要完成好2015年的各项经营发展任务，开好局、起好步。关于今年的经营目标晓鹏总经理已做了具体部署，我们要一起努力确保完成，实现稳定增长。这里我想就集团未来五年的规划再做一些强调。根据最新修编确定的规划，未来5到6年，我们要再造一个招商局，主要经营和资产指标基本都要翻一番。也就是到2020年，相较2014年，营业收入要从940亿元增加到将近2200亿元；利润总额要从335亿元增加到730亿元；净利润要从278亿元增加到600亿元；母公司净利润要从193亿元增加到将近400亿元；总资产要从6309亿元增加到1.4万亿元；净

资产要从 2635 亿元增加到 5000 亿元；母公司净资产要从 1523 亿元，增加到 3000 亿元；同时效率指标要保持在良好水平，ROE 稳定在 13% 左右。风险控制指标可能期间会有所放宽，但若去除招商证券提高杠杆率的影响，集团实业部分债务率会控制在 40% 左右。在产业方面，要基本培育出三个世界一流（世界一流的超级油轮船队、世界一流的港口投资运营商、世界一流的海工装备制造制造商），四个全国领先（全国领先的特色金融（银行、证券、资本）服务商、全国领先的城市与园区综合开发运营商、全国领先的高速公路投资运营服务商、全国领先的全供应链物流服务商），并且要努力培养出一些新的增长点。这样一个规划是我们未来 5 到 6 年所面对的基本任务，也是建设世界一流企业的基本要求。

落实到 2015 年工作上来讲，我们要努力从五个方面用好势：

1. 要聚气鼓势，重燃创业激情，营造干事氛围

我国古代杰出军事家孙子认为，要想取得战争的胜利，将帅就必须善于激发全军的气势。在他看来，“齐勇如一”才是真正的为军之道；只有戮力同心，才能构筑战争之“势”，进而取得战争的胜利。可见，人心所向，就是一种势，而且是最大的势。毛泽东同志也说：“人心向背是革命成败的关键。”人心齐了，士气高了，上下同欲了，就能取得胜利，为此我们必须大力地聚气鼓势。

一是要聚实气，泄虚气。去年底，集团务虚会提出的建设具有国际竞争力的世界一流企业的目标，应该说鼓舞了士气，得到了大家的积极响应。我所听到的主流声音是大家都高度认同这个战略目标，认同务虚会的主要精神。同时我也以为，我们高级管理人员队伍对集团战略意图的认识，还需要进一步深入。从各单位传达贯彻的情况看，有的深、有的浅，有的聚焦、有的宽泛。我们需要经过认真思考、理解后的统一思想，不需要浮在面上的随声附和；我们需要真思、真信、真行的“实气”，不需要搬词弄句、敷衍回应的“虚气”。为此，希望大家在建设世界一流企业这样一个重大问题上，要从热情走向冷静，冷静下来思考、冷静下来谋划，真正能把这一目标与各单位实际的工作结合起来，真正能把这一概念落实到一项项具体的工作上。

二是要聚锐气，去暮气。今天，集团的发展又有了历史性的新机遇，开启了一个历史性的新起点，这就需要在集团重提“创业”一词，重燃创业激情，以创业者的姿态想事、办事，重新形成一个激情燃烧的岁月。要大力提倡敢想敢做、敢拼敢冲的精神，在集团内营造一个干事、向上的氛围，让拼搏、开拓、努力、争取等成为我们工作的主题词。

三是要聚首气，防衰气。古语说，“一鼓作气，再而衰，三而竭”。干事创业，必须要重视首鼓之气，看准了就要往前推，不能犹豫不决、坐失良机、蹉跎误事。2015 年，是

建设具有国际竞争力的世界一流企业的开局之年，是推动集团实现新的跨越的关键之年。气可鼓而不可泄，力须聚而不能散，我们要趁热打铁，在今年内集中力量推动一些重点、突破一些难点、形成一些亮点。

总之，我们要通过聚气凝心，在集团内切实形成一股激昂向上、干事创业的气势与氛围。

2. 要战略策势，明确集团战略，引领发展势头

“势如奔马，须驭其向”。我们所蓄之势已形成一股强大的力量，如何把这股力量引向正确的方向，就要靠战略。

刚才晓鹏总经理在报告里，已经讲了2015年我们将在加强战略管控上，做许多具体工作。我想强调的是，我们今年在推进这项工作中，要真正地把集团和各公司的战略想明白、说清楚、干下去，具体而言就是必须要紧紧把握住三个词：深入、系统、约束。

一是战略研究必须深入。我们对于集团战略的制定与把握，必须要建立在深入的战略研究上。没有一个深入的研究，我们制订出来的战略就不会有前瞻性和引领性。因此，今年我们要充分利用内外脑各方面资源，真正地把国家的战略导向、行业的走势规律、技术的进步方向与集团的能力条件等研究深、研究透，要拿望远镜看未来，在此基础上提出一个真正具有战略眼光、战略思考的发展战略。在此过程中，集团高层必须要充分参与，将此作为我们2015年上半年最重要的工作之一。“磨刀不误砍柴工”，这个刀必须要磨，这个功夫必须要下。

二是战略制订必须系统。我们在制订战略中，必须要从逻辑上、模式上、路径上真正能把我们的战略表述清楚，形成完整的战略体系，既要有愿景、目标，更要有细化的实现路径和战略举措；既要有总的战略，也要有各功能支撑的子战略；既要明确集团的整体战略，也要据此完善各SBU、BU的战略部署。由此形成一个完整的集团“战略树”。

三是战略执行必须有约束。集团和各公司的战略确定后，必须要真正成为我们日常管理、资源配置、投资发展所遵循的一个“硬约束”。集团总的盘子怎么定、资源怎么划分、资本怎么配置、项目怎么选择等，都要服从既定战略，从根本上解决原来“会哭的孩子有奶吃”和机会导向式发展问题。

3. 要择人任势，选对的人做对的事，找强的人做大的事

未来几年我们要做的事很多，让什么人去做很重要。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，有些事选对人了就能做成、做漂亮，若选错了人，则可能耽误事。而从集团目前所面临的机遇和挑战、所要推进工作的要求看，我们的干部队伍从思维模式、能力水平、结构类型等方面都还有不适应的

地方。因此，2015年如何加强干部队伍建设，是我们应该共同关心的一项重要工作。具体来说，要侧重抓好以下几个方面：

一是要加强核心主官的选配建设。“火车跑得快，全靠车头带”、“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，一个单位是不是有活力、是不是有冲劲、能不能干成点事，与一把手密切相关。建设一流企业首先必须有一流的人才团队，一流的人才团队又尤其需要一流的一把手人才。这是人力资源管理的重中之重。只有选对选好了合适的一把手，才能确保我们的企业和产业成为中国和世界一流。因此，我们强班子、强队伍，首先要强主官，领军人物、带头人要选准选好。各单位主要领导首先要是一个有事业心、有激情、有拼劲儿、有韧劲儿的人，要想事干、找事干、争事干，只有主官有了这样的主动精神，队伍才能被激发起来。建设世界一流企业的任务很重，靠过去那种不紧不慢、干到哪儿算哪儿的状态是完不成的。今年，我们要对每个单位都设定明确的目标，特别是要设定好战略考核期目标，完不成任务的该调整的要及时调整。我们讲能上能下，首先是负主要责任的单位一把手要能上能下。对于集团各单位那些长期不在状态，精神懈怠、缺乏斗志，面对创新开拓任务拿不出办法、打不开局面的主官，要及时调整，这是对事业对个人都负责的态度，以此让大家都有紧迫感、危机感。

二是要加强高管队伍的能力建设。高管队伍是集团的骨干支撑，是建设世界一流企业的生力军，是招商局事业的重要保障，必须要围绕能力的提升建设一支强有力的高管队伍。针对目前集团高管队伍实际情况，我们特别要在“转思维、抓培训、重使用、激活力”方面下功夫。

转思维方面，我们的高管队伍中还有一些人对我们所面临的新变化、新挑战准备不足，思维还没完全适应新的要求，与集团的步伐不完全合拍。特别是在如何认识一些重大问题上，包括如何看待业务的转型、模式的调整、整合的推进、机遇的抢抓等方面，需要进一步转换思维，从而跟得上形势变化的步伐和集团变革的要求。

抓培训方面，我们目前高管队伍系统的培训不够，特别是在接受外部新信息、感受外部新变化，不断开阔视野方面还很不足。2015年我们要通过建立一些制度和体系来推动这方面的工作，如建立领导班子定期学习制度、定期对外交流制度、定期内部研讨分享制度等。对高管的培训要建立起全新的体系，要投入一些资源、组建一些平台，使培训体系化。

重使用方面，我们应该看到目前对一些高管的使用还不够合理，作用发挥还不够充分，资源存在浪费现象。“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。我们对每个高管都要高度负责，将其作为集团最重要的资源配置好，放在合适的岗位上，发掘其最大的能量。

激活力方面，我们要从激励和约束两方面着手。在激励方面，要在2015年进一步推动激励机制改革，继招商地产后，招商国际、招商轮船等上市公司股权激励要推进，非上市公司高管的长期激励机制也要完善。在约束方面，要加强对高管考核的细化和完善，做到全覆盖、全方位，对不在状态的高管，该调整的也要进行必要的调整，不断地吐故纳新，能上能下、能进能出，而不能认为进了高管队伍就进了保险箱。

三是要加强新生力量的培养建设。首先，我们要加强梯队建设，对于人才的培养各单位都要提出具体的方案，特别是对优秀的年轻骨干要敢于压担子，通过各种有效办法增加历练。要研究建立集团的管培生计划。对于后备干部要有一套完整的培养计划，并切实付诸实施，不能“一备了之”，任其自然发展，常年不管，而到需要用人时又缺少合适人选。

在立足自己培养干部，形成自己人才梯队的同时，对于一些眼前急需而内部又一时找不到的合适人才、对于一些集团想新进入的业务领域而又没有相应现成人才储备的，要用国际化、市场化的办法积极向市场招揽人才，有些甚至可以直接引入整个团队进来快速地把新业务开展起来。

总之，我们要在用人、育人上，真正解放思想，创新方式，努力营造一个识才、爱才、敬才、用才，人人皆可成才、人人尽展其才的良好局面。

今年，按照上级要求，我们还要进一步加强集团领导班子建设，按照年轻化、知识化、专业化的要求，推动班子成员的新老交替，以更好地适应新形势新任务的要求。

4. 要破竹促势，紧紧把握住几个重要抓手，推动全局工作

要用好势，就得找到抓手，选好突破口，起到以点带面的效果。2015年，我们要在全面推动集团各项工作的同时，聚精会神、集中力量抓好几项重点工作，有力促进集团的可持续和跨越式发展。具体而言，要做好以下“五篇大文章”：

第一，要做好“自贸区”这篇大文章。

蛇口片区纳入广东自贸区，过程曲折，来之不易。我们要倍加珍惜这次千载难逢的机遇，要像当年用好创建蛇口工业区的机遇一样用好这次机遇，要从促进集团整体实现历史性跨越的高度把握好这次机遇。在相关政府部门的整体领导下，积极主动地做好“前海蛇口片区自贸区”的建设，是集团2015年工作的重头戏。

对于如何做好“自贸区”这篇大文章，可以用这样几句话来概括我们的思考与想法，就是“压力更大、时不我待；全面推进、重点突破；聚焦改革，着眼创新；超出期待，

亮丽答卷”。

所谓要“压力更大，时不我待”，就是我们在争取纳入自贸区时压力很大，而今天我们在总书记、总理的关心下拿到自贸区的入场券了，压力更大。前几天我去北京向有关中央领导报告并和有关主管部委领导交流时，他们都一再嘱托要搞好自贸区的规划，做好自贸区的工作，表示出了殷殷的期待。一年以后、三年以后，我们干得怎么样？蛇口发生了什么新的变化？招商局有什么新的跨越？我想我们是要给党中央、国务院一个交待的，也要给社会一个回应的。因此，我们只有以时不我待的精神，加快学习、加快研究、加快推动，才可能会给方方面面做出一个满意的交待。

所谓“全面推进，重点突破”，就是要看到蛇口片区纳入自贸区，绝不只是蛇口工业区的事，而是全集团的大事，它与集团绝大多数业务板块都息息相关。我们三大核心产业都要在自贸区建立平台，形成“3+N”个平台，全面推进。同时，一些公司要作为重中之重，在自贸区内扮演好“先行者”的角色：招商蛇口要全面检讨梳理公司战略发展方向和区内土地与产业规划，重新审视和优化“一湾两谷”的发展模式，实现片区价值最大化；招商国际要紧密跟进海关监管模式改革，切实打造西部母港新的核心竞争力；招商金融要真正地把金融创新做成我们这个自贸区的亮点；招商海通要切实抓好这次机遇，打造集团全新的贸易产业商业模式。其他各专业公司也都要积极参与到自贸区的建设中来，勇当建设者，不做旁观者。

所谓“聚焦改革，着眼创新”，就是大家眼睛一定不能仅只盯在优惠政策上，更要站在改革开放、创新发展、深港澳融合的高度上，多从改革、创新上做文章。各公司在自贸区的发展也不能仅只停留在关注传统业务的简单增长上，更要研究如何通过自贸区的机遇来创新、升级整个公司的商业模式。

所谓“超出期待，亮丽答卷”，就是很多人把蛇口纳入自贸区看作是一匹“黑马”，叫“意料之外”。进入自贸区后，又有不少评论认为是“情理之中”。我们要通过持续的努力，争取让大家再给一个评价叫“超出期待”。让人家看到有招商局和没招商局的参与就是不一样。蛇口片区作为全国唯一由企业主导开发的片区进入自贸区，一定要打造成为最具改革特色、创新特色、市场特色的自贸区，真正从改革开放的排头兵成为深化改革开放的新标兵，给国家、社会交出一份亮丽的答卷。

第二，要做好“一带一路”这篇大文章。

“一带一路”战略已经从倡议走向行动，国务院专门制定了实施计划，1000亿美元规模的亚洲基础设施投资银行和400亿美元规模的丝路基金已开始筹备。中国对外投资的政策正在加快松绑，汇率市场化步伐也在加快，这一切又和人民币国际化的步伐同时

进行。这为有竞争力的企业提供了更大的发展舞台，中国企业走出去在全球进行布局正当其时。

招商局在践行国家“一带一路”战略中有着独特的地位，我们要更加坚定地“走出去”，增强在全球范围内配置和重组各类资源的能力。年内，我们要进一步加强对“一带一路”战略的深化研究，更深地影响与融入到国家层面的政策制订中。招商国际要紧紧抓住这一机会，优化完善海外布局，2015年在海外的几个重大策划项目要尽量有所突破。招商物流“津新欧”欧亚大陆桥国内段项目要真正落实，并积极推动“粤新欧”的战略策划。同时，集团整体要继续推进与社保基金、中投公司等有关各方在“一带一路”方面的合作项目；与广东省、深圳市的合作也要在“一带一路”的战略框架下深入推进。

在“走出去”的过程中，我在务虚会上特别强调过要“稳”。我们要针对海外地区社会政治特点，制定稳健的风险管理策略，加强境外风险识别与预警，确保经营风险做到可知、可控、可管理、可承受。

第三，要做好“国企改革”这篇大文章。

随着顶层设计方案即将出台，2015年国企改革的大幕将全面拉开，国资国企改革“大年”即将来临。作为招商局这样曾经站在改革开放潮头的企业，不能迟到，更不能缺席。2015年，要按照集团既定方案，全力推进深化改革工作。

今年我们在国企改革中要力争办成四件大事：

一是集团层面力争成为国有资本投资运营公司平台。这是事关集团下一步整体改革发展的一项关键性工作，必须要全力推动、确保实现。同时，我们还要加快现代企业制度建设，建立健全董事会制度。

二是力争今年在央企和地方国企的兼并重组、划拨整合过程中有所作为，做成或实质性推动一、两家与集团业务有协同性企业的整合或划拨。2015年及今后一段时间会是一个央企与地方国企大重组、大并购的时期，我们一定要抓住这样一个机会，获取一批资源，以推动集团的快速发展。

三是要以坚定的态度和决心有力推动集团地产业务板块的重组整合，实现集团整合平台、做大做强战略意图，全面提升行业竞争力，力争年内完成。

四是要积极推动工业集团的上市工作，并探讨集团海工业务整合的可行性。

此外，招商轮船一方面要在规模达到世界领先的基础上做有质量的世界一流，全面提升各项管理、运营、效率指标；另一方面也要利用国企改革的机会，和其他航运央企加强联盟，推动VLCC油轮联合经营，进一步提升在行业中的影响力和话语权。

其他列入集团改革清单的工作也要认真推进。在具体推进中，我们必须主动作为、

合规作为、细致作为。主动作为，就是要积极主动地去谋改革、推改革，不能被动地等改革。合规作为，就是所有的改革都要于法有据、于规有据，不打擦边球，不搞模糊处理。细致作为，就是确定了的改革事项，推进的过程中必须要做细、做实，真正改到位，取得实际效果。

第四，要做好“创新驱动”这篇大文章。

集团务虚会和创新工作会都对创新驱动发展有明确的部署，关键是要抓项目、抓推动、抓落实。2015年我们要在创新工作上更大的力气、给予更多的资源支持、创造更灵活的机制，力争能有所突破。

一是要全力推动产网融合工作。互联网与传统产业的融合，是新一轮科技革命和产业变革的核心内容。来自我国工信部的消息，作为中国版工业4.0的重要抓手，互联网与工业融合创新指导意见将在今年出台，中国版工业4.0即将扬帆起航。在此背景下，集团的“产网结合”战略（互联网与传统产业的融合）也应加快速度落地生根、开花结果。前几天我和腾讯的马化腾交流，他有一个很形象的比喻，对我触动很深。他说移动互联网对于传统产业和人类生活方式的影响，就会像第二次工业革命中电对人类社会的影响一样巨大和深刻。今天我们的传统产业如果不去探索与互联网的融合，那我们就好像用传统机车去与高铁竞争一样，淘汰是必然的。因此我们要以更紧迫的态度去推动产网融合工作。招商公路与央广和全国路网中心的合作项目、招商交科院的智能交通项目、招商金融的金融资产网上交易平台项目、招商国际与亿赞普的合作项目等都要抓紧推进，争取尽快落地、尽快见效。

集团为了鼓励和支持各专业公司开展产网融合创新工作，计划按公司大小把500-2000万以下的产网融合投资改成报备制，不再按传统的投资审批程序和标准审批，每个公司可有自主性地选择投资1-2家产网融合项目，以此全力推动各产业的创新工作。当然，下放权力的同时，相应的跟踪考评机制等要建立健全。

二是要深入推动产融结合工作。这项工作近年来我们做了很多推动，取得了一些成果，但还远远不够。2015年我们要进一步落地，形成一些抓手，从推动标准产品系列、特色金融解决方案、协同机制、考核办法等方面下功夫、谋突破。在推进我们内部产融结合的同时，我们还要着眼国家大的金融改革进行创新，如漳州开发区就要在争取扩区、开发双鱼岛的同时，积极争取海西金融创新实践区的探索。我还想特别强调的是，在推动产融结合上，一方面要有市场原则，但同时也要体现集团利益最大化原则。集团在这个问题上不能单靠下属公司的自愿行为，该体现集团意志的、该有集团行为的我们也要态度坚决地推行，这一点上集团不能缺位。

三是要深入推动商业模式创新工作。我们要深刻认识到“三个胜于”：核心技术胜于对资源的占有，品牌的优势胜于价格优势，在价值链中居于高端的位置胜于在低端位置的各种努力。因此，我们要在商业模式创新、价值链延伸、转型升级上做更多的工作，特别是要着重围绕“四个转变”推动发展模式的变革，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。各公司在这方面都有很多工作可以做。

第五，要做好“改进管控模式”这篇大文章。

在这个大变革时代，我们需要重新思考和优化调整传统的管理模式，打破旧式组织的惯性，塑造一个全新的适应时代变化、适应改革发展需要的组织。

对于集团来说，组织变革的重中之重是要重新审视集团管控模式，优化集团总部定位。为满足国有资本投资运营公司管控模式的需要，集团总部2015年将要进行机构改革。总部广大干部员工都要以积极的态度支持这次改革，特别是各位部门领导更要以主人翁的态度主动、积极地参与到这次改革中来。

我想特别强调的是，在集团总部改革、管控模式调整中，大家关注的重点不能仅只集中在“放”和“收”上，只关注放什么权、收什么权。我想大家更应关注的是如何通过管控模式的不断优化完善，真正能在集团形成一个良性互动的“组织生态圈”。总部和下属公司的关系不应仅只停留在简单的“管”与“被管”上，而应变成“促进”与“共进”的关系，使得总部与下属公司共同成为价值创造者和发展推动者。特别是随着集团要成为国有资本投资运营平台，指令性、行政性的传统式“管”的色彩要淡化，战略引导、资本筹划、风险管控、协同推进等功能要加强。

5. 要抱法处势，规矩做事，规避风险

内部的势鼓起来了，这是好事，但要防止过犹不及，须注意加以引导。上面我说到，“势如奔马，须驭其向”，强调要通过战略引导“势”。同时，我们要看到“势如洪水，须规其道”，就是“势”作为一股强大的力量，我们必须规范其发力之道，否则，就可能泛滥致灾。如果大家一味猛打猛冲，不掌握合理的速度与节奏，不按规矩办事，忘记了风险控制，就容易造成工作“脱轨”。我们一方面需要鼓励各公司进行探索和创新，让各企业大胆地去试、去闯，另外一方面又需要及时出台制度、规矩，建立起有效的激励与约束机制，对改革、创新、发展的工作进行适时地引领，让各公司的闯与试在制度的规范和保护下有序进行。大家一定要在奔跑的过程中牢牢记住三个词“依法、合规、风控”，切防飞奔中的摔跤。具体而言：

一是要强调依法治企。要根据国家全面依法治国的要求和国资委依法治企的具体要

求，完善集团依法治企的体系。

二是要强调严格遵守“三重一大”议事规则。凡“三重一大”有规定的，不能以任何理由规避或做变通处理，尤其一把手要严格遵循。

三是要完善重大收购兼并的规则与程序。有关项目的推动既要高度保密，按专业惯例行事，又要严格履行相应程序。

四是要严格控制杠杆率。集团和各公司确定了的杠杆率不得轻易突破。

五是要加强审计、监察、纪检等工作。探索建立大监督的格局与体系。

六是要严格规范融资性业务。最近国资委就央企的融资性业务造成的风险进行了通报，有32家央企共形成了近640亿元的风险敞口，其中有两家企业各形成100亿元以上的风险敞口，教训深刻，我们必须要认真借鉴、吸取教训。融资性业务实际上就是有些企业干了银行的事、而又没有银行的风险控制能力，最终导致巨大损失。对此，我们必须严格控制、严格排查、严肃处理。

近期召开的中纪委十八届五次全会上，习总书记特别强调了对国企领导的监督工作，国资委也对此进行了专门的部署。2015年，集团将迎来国家审计署对傅育宁同志的离任审计和中央巡视组对集团的巡视，这是对集团工作的两次大检查、大会诊。我们要积极地配合做好这两项重大工作，并要借此契机，发现漏洞、堵塞漏洞，进一步绷紧依法合规之弦，着力提升公司治理水平，努力打造法治央企、规范央企、廉洁央企。各单位要扎扎实实做好自查自纠和落实整改工作，确保不出大问题、不出恶性问题、不出不应该出现的问题。

以上聚气鼓势、战略策势、择人任势、破竹促势、抱法处势五个方面，就是我们“用势”所要把握好的几个基本方面。

各位同事，总结起来，我们可以说，蓄势来之不易，识势催人奋进，用势任重道远。2015年是集团发展中极为重要的承上启下的一年。昨天（2月4日）是立春，人常道：五年看头年，一年看首季。让我们在春天里起步，围绕建设具有国际竞争力的世界一流企业的战略目标，把握机遇，迎接挑战，深化改革，加快创新，因势而为，乘势而上，推动招商局实现新的跨越。

凝神聚焦 负重奋进

为建设世界一流企业开好局起好步

——李晓鹏总经理在招商局集团 2015 年年会上的工作报告

(2015 年 2 月 5 日)



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）稳中求进，经营业绩再创历史新高

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 940.37 亿元（人民币，下同），同比增长 30.2%，完成预算的 101.2%；利润总额 335.42 亿元，首次迈上 300 亿元的台阶，同比增长 22.6%，完成预算的 104.8%；净利润 277.52 亿元，同比增长 21.8%，完成预算的 104.2%；母公司净利润达到 192.73 亿元，同比增长 13.8%，完成预算的 103.7%。

各一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 124.75 亿元，增长 16.1%，完成预算 103.18%。其中，招商银行 557 亿元，集团应占 104.99 亿元，增长 8%；招商证券 36.64 亿元，集团应占 18.1 亿元，增长 63.94%。招商轮船实现 2.13 亿元，完成预算 143.52%，扣除减值、拆船补助等因素后，同比增加 5.5 亿元。他们为集团净利润增长做出了重要贡献，特别值得肯定。

（二）推动转型，经营活力有所增强

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 8063 万 TEU，增长 13.1%，其中海外箱量增长 44.4%，占比达 26.3%。总吞吐量中，权益箱量 2673 万 TEU，同比增长 11.8%；主控箱量 1516 万 TEU，同比增长 5.1%。

招商金融进一步加强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。招商证券营业收入同比增长 80.5%，

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。

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365万平方米，同比增长33.18%；销售额首次迈上500亿元新台阶，签约销售额达511亿元，同比增长18.18%。

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个海工项目开工建设，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。2014年实现可支配收入19.4亿元，增长11%。

招商物流加大市场拓展力度，网络物流业务完成营业收入44.23亿元，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。全年实现营业收入46.75亿，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22.8亿元，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年底，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。全年完成营业收入10.4亿元，同比增长2.2%。

(三) 优化布局，核心产业发展获得新空间

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3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

招商局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。

（四）优势互补，协同合作取得显著成效

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；招商蛇口在招商局亚太的配合下，顺利承接了其新西兰地产业务。

2. 促进产融结合

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。

（五）积极创新，培育新的增长点

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。

各一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。

（六）围绕大局，总部管理水平明显提升

2014年，集团继续按照国资委“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。

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。

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。全年完成融资操作618.4亿元，有力确保了各单位经营战略的实施。

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。

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，扭亏金额 5.60 亿元，扭亏面达 22.96%；减亏 9 户，减亏金额 1.20 亿元，超额完成集团全年扭亏任务。全年完成资产优化项目 7 个，回收资金 5985 万元；产权内部协议转让 14 项，进场交易 12 项。集团荣获国资委“产权管理专项提升先进单位”称号。

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，各级审计机构共完成审计项目 104 项，发现问题 1142 项并积极推动整改落实，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 and 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。

过去的一年，我们积极配合监事会工作。根据监事会开展日常监督、集中检查、专项检查 and 专题调研的安排，认真组织配合境外资产管理、“三重一大”决策、重大项目投资、BT 项目、海工项目等 6 项专项检查和地产、物流、证券、交通制造等 40 多家公司日常检查，确保了监事会工作的顺利开展，为集团持续健康发展起到了积极促进作用。

（七）强基固本，队伍和作风建设不断深化

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，对六家一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”活动，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 家“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。

总体来讲，2014 年是集团工作变化大、力度大、成绩大、影响大的一年，在经营上是一个丰收的“大年”，在竞争力上是一个进步的“大年”，在企业整体面貌上是一个变化的“大年”。在变化和压力中我们能取得这样显著的成绩，得益于党中央、国务院的关心和国资委的正确领导，得益于监事会的有力监督，得益于大家的共同努力。在此，我代表集团领导班子，对国资委、中联办和监事会给予的支持，对大家一年来的辛勤努力，表示崇高的敬意和衷心的感谢！

过去的一年，我们的工作还存在许多不足，主要表现在：

一是增长动力不足。去年集团的增长主要来源于银行、证券业务的增长和轮船的扭亏，其他业务普遍增长放缓。在 13 家骨干企业中，母公司净利润增长超过 10% 的只有招证、蛇口、交科院、路凯 4 家，其中蛇口还有特殊的土地交易因素；增长接近 10% 的只有招行、漳州 2 家；而国际、公路、工业、海通等 4 家的增长都在 7% 以下；物流、资本 2 家还出现下降。而且值得注意的是，作为集团盈利最重要支撑的招行，其增速近年持续下降。因此，如何寻找新的增长动力是集团面临的一个最重要、最迫切的问题。

二是创新驱动不足。近年来，集团一直强调要通过创新发展我们的传统业务，鼓励、推动各单位走创新之路，各单位也开展了不少探索实践。但总体看，创新项目落地不够，创新水平普遍较低，在集团收入、利润增长中还看不到明显的来自创新的贡献。

三是现金流量不足。集团 2014 年的现金流量未得到有效改善，经营活动现金流为 -152.4 亿元，比 2013 年减少了 60 多亿元，利息保障倍数由 2013 年的 6.8 下降至 6.11。这其中虽然有招证加大杠杆等新因素的影响，但总体而言还是反映出集团现金流偏紧的老问题，需要继续引起我们的重视。

四是资本回报偏低。2014 年，集团 ROE 为 13.5%，EVA 率为 2.7%，分别比上年减

少了0.1个百分点和0.5个百分点。EVA率为负值的有5家公司，低于1%的有2家公司，出现下降的有10家公司，这一状况说明集团的盈利能力正在受到挑战，转变经营模式和增长方式势在必行。

以上这些问题，不仅影响到短期的盈利，也关系到集团长远的发展，需要我们认真应对、深入研究，在2015年乃至今后的工作中认真加以改进。

二、2015年主要工作安排

集团务虚会之后，我们围绕建设具有国际竞争力的世界一流企业的奋斗目标，初步编制了新的五年发展规划，要求到2020年主要经营指标翻一番，再造一个招商局。2015年是实现这一目标的第一年，开好局、起好步，努力做好全年的各项工作，具有重要的意义。

关于今年的宏观经济形势，建红同志一会儿会有一个全面、深入的分析。总体来看，2015年外部宏观经济形势挑战和不确定因素较多，对于顺周期特征比较明显的交通、地产和金融三大主业都形成了较大的市场压力。但是，正如建红同志指出的那样，机遇和挑战始终是并存的，危中有机、机危互变。从国际形势看，美国经济走强，对我们出口有利；欧版QE推出，有利于港口、地产、公路业务在欧洲拓展业务；石油价格下跌，可以减少我们的运营成本，并伺机开展油贸和海事租赁业务；新兴市场的分化，为我们扩张海外业务提供了更多的选择空间。从国内市场讲，地产形势有所松动，资本市场整体向好，金融创新空间巨大，特别是改革红利加速释放，“一带一路”战略的有力推进都提供了前所未有的发展机遇。我们既要看到面临的困难和挑战，更要看到有利条件和积极因素；既要增强忧患意识，建立底线思维，又要坚定发展信心，科学谋划，牢牢掌握发展主动权。

按照集团新的战略部署和对形势的分析判断，2015年，集团工作的总体指导思想是：认真贯彻十八大和十八届三中、四中全会精神及中央经济工作会议、中央企业负责人会议精神，紧紧围绕集团建设具有国际竞争力的世界一流企业的目标，以“稳中求变、变中促进”作为全年工作总基调，稳增长、调结构、推改革、促创新、强管理、控风险，凝神聚焦、负重奋进，努力为实现集团新的跨越开好局、起好步。

做好2015年的工作，必须紧紧把握“推动、变革、进取”三个基本点。

一是“推动”。去年集团做了许多战略谋划，今年将在改革上有大动作、在整合上有大文章、在管控上有大调整、在开拓上有大发展。“谋定而后动”，2015年关键的是我们要行动起来，各单位都要跟上集团的步伐。古人讲要“顺时而动”，可以说我们现

在面临着天时、地利、人和的各项有利条件，必须用心推动、以动应时。

二是“变革”。集团务虚会明确指出，应对新形势要有强烈的变革意识，我们要在深刻变革中推动百年招商局新的跨越。可以说，“变”是外部形势的一个重要特点，“变革”也将成为集团在“新常态”下，“变速求质”、“变式求新”、“变焦求优”的重要特征。我们要变一种“想法”、“打法”、“活法”，履机乘变、以变应变。

三是“进取”。我们建设具有国际竞争力的世界一流企业要“顶层设计，分步实施，系统变革，重点突破”，这就要求积小为大、时时有进。2015年，我们在推动各项工作中，必须体现出进取精神，要在企业竞争力的进步上、在企业管理的进步上、在企业效益的进步上有明显提升。古人讲要“倍道兼进”，就是指在竞争中只有加速前进，才能超越对手，以进固稳，取得最终的胜利。

按照上述总体要求，集团确定了2015年的主要经营目标：营业收入要突破1000亿元，达到1020亿元，增长8.47%，力争完成1050亿元，增长11.65%；实现利润总额370亿元，增长10.3%，力争完成390亿元，增长16.28%；实现净利润316亿元，增长13.87%，力争完成332亿元，增长19.64%；实现母公司净利润215亿元，增长11.57%，力争完成224亿元，增长16.24%。ROA、ROE和EVA率力争有所提高。

根据上述整体安排，集团分别确定了各公司2015年主要经营目标。目标确定的原则是：第一，各业务板块都要保持增长，体现进取精神；第二，年度计划和五年规划必须保持同步，不能前松后紧；第三，经营计划与资源投入相匹配，有投入必须有回报。

同志们，为实现以上各项经营目标，我们必须凝神聚焦，重点抓好“七个着力，七个确保”：

（一）着力抓好经营工作，确保实现稳定增长

2015年，面对市场环境的深刻变化，我们要高度关注新形势、新情况，提出新思路，推出新举措，大力开拓市场，努力控制成本，做好经营工作，保持业务、收入和盈利的稳定增长。

招商国际要紧紧围绕“一带一路”战略，在努力践行国家战略中寻找新的发展机会和增长动力。要充分利用好丝路基金推进海外发展，落实吉布提等地的港口综合开发项目，推动斯里兰卡海外母港建设，并密切关注欧洲的发展机会。要以坚定的态度深入推进西部母港整合，做好航道拓宽和海星改造等工作，提升母港综合竞争能力。要进一步优化国内港口布局，推动区域内港口整合，加强对所投资港口的影响力，提升各有关港口的盈利能力。要通过适当增加杠杆、盘活存量资产、提升现存资源的回报率等，提高资本回报水平。年内旗下码头集装箱吞吐量争取突破9000万TEU，其中权益箱量要达

到 3167 万 TEU，增长 18.48%；主控箱量达到 1708 万 TEU，增长 12.66%。

招商金融要按照“两控三抓”总体要求，加强风险控制，减少资本消耗，加快创新转型，强化协同合作，有效引导、推动集团金融企业的稳健发展。招商银行要处理好规模增长与风险的关系，提升资产质量，守住风险底线，保持稳健增长。招商证券要合理把握杠杆率，提升盈利水平，做好资本补充，稳步提升市场地位。博时基金要充分抓住班子调整和当前资本市场向好的有利条件，做好市场拓展、产品开发和内部管理工作，争取早日回到基金行业的前列。

招商资本要进一步加强募资、投资等能力建设，抓住机遇，加快发展。要强化制度落地，提升中后台对前台的支持能力。要加快产品创新，优化投资结构，树立市场品牌，在集团产融结合的大势中主动作为，实现借力增长。

招商地产和招商蛇口要深入分析行业形势新变化，把握市场回暖和结构性机会，优化布局，做好资源配置，做强深圳、北京、上海，深耕一线城市，着力提升产品和服务质量，确保全年地产业务营业收入要迈上 500 亿元台阶，销售收入要迈上 600 亿元台阶，利润保持同步增长。要加快推进再造新蛇口工程，加速太子湾启动区建设，积极推动邮轮产业发展。继续做好青岛、天津项目的开发，启动北京首钢、厦门邮轮母港等项目，实现园区开发新突破。

招商漳州要继续以转型升级、价值提升为战略指导，引产业、聚人气、树品牌。积极推进厦漳海底隧道项目，更加主动地参与厦门湾一体化。加强双鱼岛商业策划及推广工作，完成市政配套预期任务。合理把握土地出让节奏，做好土地经营工作。

招商公路要密切关注行业政策调整的变化，加大资产置换、兼并收购力度，提高主控率，年内争取主控突破 50%。切实提升专业能力，继续向经营型公司转型。探索组建公路基金，围绕香港、内地两地上市的战略，优化商业模式。

招商工业要确保在手订单按质按期交付，保持在海工市场上的良好声誉和竞争力。扎实推进与墨西哥石油的合作。探讨油服业务新领域，拓展 LNG 船、豪华邮轮的修船业务，关注修船和海工业务的并购整合机会。加强与中信保业务合作，控制好业务风险。

招商物流要以改革创新精神扩大经营规模，提升经营效益，要以提升网络化效应为核心加强网络物流运营能力建设，继续加大集团内物流资源的整合力度，提高资源运作效率和资本贡献。加快启动新丝路物流行动方案，智慧整合“津（粤、沪）新欧”沿线经营实体，协调利益各方关系，积极打造新的商业模式和增长点。

招商海通要以贸促产、以贸带流、以贸创新，在自贸区有利环境中，发挥出独特作用，年内营业收入要迈上 100 亿元新台阶。要在抓好食品业务发展的同时，拓展高端海事贸

易业务，争取船贸业务开门红，油贸业务早落地，船舶租赁有突破。

招商交科院要科研开路、应用跟进、效益为本，努力将科技创新能力、成果转化能力、经营管理能力有机融合起来，大力发展特色业务，真正实现产学研融的有机结合。要重点突破路联网、车联网、城市智能交通等互联网创新业务，加大市场开拓的力度，争取在新兴交通市场中抢占先机。

招商轮船要全面完成油轮整合工作，在实现规模第一的同时，强管理、建队伍、抓效益、保安全，打造真正全球领先的能源运输品牌。要密切大货主、同业伙伴和投资者的关系，力争在油气上下游、运输联营合作 (POOL) 上有所突破。要以与淡水河谷合作为契机，做好散货船队的结构调整。

2015年，扭亏增盈、安全生产和节能减排工作任务依然繁重。要根据企业特点和亏损类型，制定扭亏减亏任务，明确工作目标，严格 KPI 考核，重点扭“实亏”，科学理“虚亏”，争取全年扭亏面达到 30% 以上。要全面树立“综合安全观”，强调以人的安全为核心，以生产安全为重点，通过全员参与、全程融入、全面监督、全力支持，构建安全生产长效机制，努力打造平安招商。

(二) 着力优化战略管控，确保战略引领发展

2015年，我们在战略管理上要做好以下几项重点工作：

一是制定完善集团战略管理体系的总体方案。要尽快完成集团战略管理体系方案的制定，明确集团战略管理的内容、流程、层次和主体等，形成战略制定、战略实施和战略评价等各个环节动态连续、闭环反馈的战略管控体系。在此基础上，完善战略管理的相关组织职能配置。

二是以总体战略为抓手，统领各项战略制定工作。要通过外部咨询和内部研究，确定到 2020 年和招商局创立 150 周年时的战略图景，细化战略步骤、举措和方案，并据此检讨完善各 SBU 和各公司的战略部署。

三是围绕战略实施进行相应的流程再造。重点是完善年度经营计划的编制与执行。总部相关部门要围绕战略实施，优化管理线条，进行流程再造，强调各环节在推动战略落地、保障战略执行上的系统一致性。

四是做好集团战略评价工作。2015年要按照国有资本投资运营公司的定位，完善集团业绩考核和战略激励的具体办法，优化 KPI 指标结构，加大战略实施的考核权重和资源配置挂钩力度，真正做到有战略、重考核、力度大、效果好。

(三) 着力加快改革步伐，确保活力有效释放

2015年，我们要根据国家的政策和部署，从四个方面积极稳妥推进集团改革工作：

一是要争取集团整体改组为国有资本投资运营公司。要认真做好方案设计，主动沟通，积极争取列入试点。要加快建设现代企业制度，建立规范公司治理结构，完善董事会和管理层的运作机制，为争取试点创造条件。

二是在一级公司层面推进混合所有制改革。重点推动招商公路转型及招商局亚太香港挂牌上市，推进招商工业整体上市。在招商地产、招商资本开展项目团队跟投试点，探索实行事业合伙人制。在二级公司层面中，按照国家相关政策指引，重点推动招商金融海达公司、招商交科云途公司、招商海通海事业务、招商铝业的员工持股。

三是加大内部改革力度。按照平台、品牌和集团利益最大化的要求，坚定推进地产板块的资源整合和管理创新，进一步提升集团城市和园区综合开发与竞争力。探索物流和地产板块实施轻重资产分离，优化资源配置，提升经营效率。

四是举全集团之力做好自贸区改革这篇大文章。集团总的要求是：第一，认识要有高度。各级领导要从战略的高度认识这次千载难逢、机不可失的历史性机遇，一定要在改革开放上、创新发展上、深港澳融合上做好文章。第二，行动要有速度。集团和各板块主要经理人员都要快速研究、学习自贸区相关理论、政策和业务，尽快找准改革定位，拓展产业范围，创新商业模式，争取提早布局，形成先发优势。第三，工作要有深度。要围绕打造一个门户、搭建“3+N”个平台、推动“四个突破”来全面展开工作。一个门户就是要将前海蛇口自贸区打造成为21世纪海上丝绸之路桥头堡、出发港和深圳湾区经济建设重要门户；三个平台就是集团三大核心产业都要在自贸区形成平台，并在此基础上拓展其他平台；四个突破就是要在片区土地再规划、产业发展再升级、交通组织瓶颈、重大项目快建设上争取实现突破。

按照上述要求，各业务板块要抓紧行动，特别是招商蛇口要深入开展自贸区政策落地前的各项研究和准备工作，处理好与前海的关系，重新审视和布局工业区的定位与下一步发展策略，力争成为前海先导区、改革新标兵。招商国际要深度参与、配合海关监管模式的创新，不断提高货物流转效率，并积极探索扩充保税港区新业态。招商金融要将金融创新纳入自贸区开发的这盘大棋中，形成自贸区创新的新亮点。招商海通要深入研究自贸区在现代贸易中的特殊机会，快速提升集团贸易业务规模。招商轮船和招商工业要探索创新现代航运服务、海洋石油开发服务体系，提升高端增值服务能力。在充分发挥各板块积极性的同时，集团要注重集成整合，对同类型改革创新项目要集中资源、集中力量，以形成协同效应。

（四）着力推进创新转型，确保实现智慧增长

2015年，集团创新工作的重点是：

大力推进产网融合。按照集团制定的“产网融合”年度规划，利用好“一金一网”的作用，推动、督导重要板块和一级公司的重点试点项目。要建立集团领导挂钩、板块业务指导、一级公司督办的运行机制，确保城市智能交通、智慧港口、高速公路广播、跨境电商、互联网金融孵化器等 12 个试点项目在年底前有所突破。要大力提高集团信息化管理和应用水平，增强信息技术对业务创新、管理创新的支撑作用，推动集团产业协同，实现 One CMG。

大力推进产融结合。突出产品融合这一重点，将金融产品与实业需求对接起来，推进产融结合向纵深发展。具体要做好“五个一”：一是发布一个标准产品系列。招商金融根据集团所属产业需求向相关企业发布相应的金融产品系列，各产业公司要认真学习，选择适用产品。二是提供一套特色金融解决方案。各金融机构根据各产业公司重点需求，发挥创新能力，提供特色金融解决方案。今年力争在存量资产盘活、优化财务结构、供应链融资、并购融资等四个方面有所突破，逐步形成地产金融、园区金融、港口（船舶）金融、物流金融和地产基金、公路基金、海事基金、互联网基金等特色金融服务方案。三是构建一个信息平台。利用产融结合信息平台，实现集团内企业信息共享、产融供求撮合、工作协调督导三个功能。四是建立一个考核办法。从定性和定量两个方面入手，加强工作考核。五是形成一套协调机制。成立产融结合领导小组，统筹负责集团内部产融协同工作。

大力推动资本运作。目前集团已完成资本运营部的改组工作。2015 年工作重点将关注各业务板块的战略性投资、集团内部的资源整合以及外部资源的收购兼并，促进资本和资源更加合理配置。要发挥好 CMU 的作用，完善功能、扩大规模，与社保、中投等机构更好合作，实现集团资本结构和债务结构的优化改善。

大力推进价值链延伸。在聚焦主业的同时，要对主业的经营领域、商业模式进行创新，基本方向是围绕生产型向生产服务型转型，推进价值链的延伸，寻找新的增长动力，获取更大的利润空间。其中，港口业务要从单纯的装卸堆存向港口综合服务延伸；海工业务要从单纯的修造向油服和租赁经营延伸；物流业务要从单纯的运输仓储向“商融通”一体化服务延伸；航运业务要从单纯的船舶运输向船舶资产经营延伸；地产业务要从单纯的住宅建设向养老、健康地产和综合服务延伸；公路业务要从单纯提供实体道路通行向公路出行综合服务延伸；金融业务要围绕各类金融创新不断延伸价值链条。

大力创造现金流量。改善现金流量必须引入创新的思维、创新的手段。在压缩应收账款、加大存货去化、盘活存量资产等方面，要探索运用应收账款保理、存货融资、打包出售、资产证券化、票据贴现等业务，并引入信托、租赁、基金等手段，让沉淀的资

产涌动起来。2015年集团各公司应收账款周转效率要力争提升5%。

集团总部要强化对创新工作的引导。积极营造创新文化与氛围，进一步完善创新工作管理机制和办法，以更大的力度挖掘、培育、奖励一批具有市场前景和价值的创新项目。

（五）着力提升管理水平，确保管理基础不断夯实

一是要加强总部建设。为适应集团改革发展的新要求，今年，集团将围绕“明确总部定位、完善治理机制，推进机构改革、优化管控模式”进行总部改革，进一步提高集团管理水平。改革后，总部将聚焦战略管控、资本运作、财务投资、人才管理、风险管控五大职能，设置战略管控、运营指导、风险控制和支撑保障四类部门，并创造条件逐步实行大部制。同时，将按照“分类管理、合理授权、平台支撑、规则指引”的原则，对总部管控模式进行优化完善，建立客户资源信息平台、财务资金运作平台、人力资源综合平台和风险监测控制平台等，对下属企业提供平台性支持。要通过调整优化，确保集团总部真正成为战略中心和管控中心。

二是要加强内控建设。年内要在巩固完善前期建设成果的基础上，完成第三批内控体系建设单位的各项工作，完成集团内控专员资格培训与认证体系的建设。同时，要完善内部审计工作，研究整合建立集团审计中心的可行性，探索内部审计集约化管理新模式，进一步确立内部审计监督的独立性和权威性，努力实现全方位、全过程和更有效的审计监督。

三是要推进依法治企。要认真贯彻依法治国精神，按照建设“法治央企”的要求，制定出台集团法制工作新五年规划（2015-2019年）。配齐各一级公司总法律顾问，并逐步推行专职化和专业化；逐步实现法律事务机构设置和法律顾问配备“接近国际同行业标准”；加强集团法律管理信息系统建设，进一步提高重大投融资决策、经济合同、规章制度的法律审核率。

四是要积极配合好监事会工作。要认真配合完成《企业年度工作报告》；及时准确报送各项资料，加强汇报交流，配合开展好日常检查、专项检查等工作；同时，要扎实整改，落实好监事会的各项工作要求。

（六）着力加强队伍建设，确保人才成为发展的资本

2015年在队伍建设上要转观念、调机制、出真招、见实效：

一要加强各级领导班子建设。集团要对各一级单位的领导班子进行全面分析、研究，从业绩表现度、能力匹配度、结构合理度、梯队接续度、配合和谐度等方面进行全面考察，配齐配强班子。特别是对于下一步改革发展和创新开拓任务重的单位，要重点配强一把手，选准发展带头人。

二要加强后备人才队伍建设。研究建立后备人才管理制度，明确后备人才选拔、培养、考核和评估机制。有计划安排重点人才到重要岗位进行挂职锻炼或进行轮岗交流，不断提升其综合管理能力和驾驭复杂局面的能力。各一级公司主要负责人也要把人才队伍建设作为一项重要工作抓好抓实。集团将进一步研究在业绩合同中纳入人才培养指标，固化管理者带队伍的责任。

三要进一步强化培训工作力度。有重点地选派一批人员到国家院校、交通运输部等政府机构进行有针对性地培训和挂职交流。集团要逐步打造几个特色班，量身定制培训计划，突出“精”（集团高管）、“强”（后备队伍）、“实”（新任中层管理人员）、“融”（新员工），分类做好培训工作。

四要进一步完善激励约束机制。结合集团战略考核评价，积极推进上市、非上市公司中长期激励工作，积极支持各公司管理层持股、员工持股等股权性激励安排，努力为骨干人才提供富有行业和地域竞争力的薪酬待遇。要加大 KPI 考核与高管奖金挂钩的力度，切实做到奖优惩劣。

（七）着力强化作风和文化建设，确保凝聚发展正能量

要持续巩固和扩大教育实践活动的成果，全面推进作风建设，深入贯彻中央八项规定和集团九项措施，完善领导干部联系基层制度，加强督办督查工作力度，大力倡导求真、务实、廉洁、高效的工作作风，做到“三严三实”。

要全面加强反腐倡廉工作，强化责任意识，全面落实廉政建设责任制，严格责任追究，坚持“零容忍”的态度和决心，加大提前预防工作力度，配合做好中央巡视和经济责任审计工作，保障集团和谐健康发展。

要继续履行好企业社会责任，扎实推进扶贫工作，优化完善慈善基金会工作机制，不断扩大招商局践行企业社会责任的影响力。继续积极参与香港社会事务，维护香港的繁荣稳定。

要继续传承和塑造好招商局的企业文化，加强集团的品牌建设，不断加大宣传力度，让招商局品牌更加深入人心。

各位同事，新的一年，新的挑战，新的机遇，新的希望。让我们更好地传承“招商血脉，蛇口基因”，以“有志者，事竟成”的精神状态，在党中央、国务院和国资委的正确领导下，在建红班长的直接率领下，脚踏实地、真抓实干，完成好开局之年的各项任务，全面推进具有国际竞争力的世界一流企业建设，为百年招商的基业常青做出新的贡献。

把握大势 变中求进 确保集团战略稳步推进

——李建红董事长在招商局集团 2015 年年中
工作会议上的讲话
(2015 年 7 月 20 日)



一、对上半年工作的总体评价

集团上半年工作突出表现为“五个特性”，即：市场经营有良好的增长性、深化改革有难得的突破性、抢抓机遇有重大的开拓性、创新发展有多方的探索性、推动工作有高涨的积极性。

一是在逆市中增长性良好。集团在市场环境压力不断增大的情况下实现了逆市而进，1-6月，集团主要经营指标均保持了显著增长，实现了时间过半、任务过半的目标。增速和中央企业整体相比走在前列。且收入增长快于成本增长，毛利率有所提升。经营成果较好地体现了集团“质量、规模、效益”均衡发展的特点，反映了竞争力。集团金融业务尤其是招商证券做出了较大的贡献；招商轮船抓住油轮市场机会，盈利大增；招商公路、招商国际利润增长较快；招商地产、招商海通对集团营业收入的贡献不断上升。

二是深化改革取得了一些突破性的成效。上半年，在重组整合、公司治理、组织变革、队伍建设等方面取得了突破性成效。在重组整合上，上半年完成了招商蛇口的整体股份制改造；在公司治理上，在建设规范董事会上取得了突破；在组织变革上，完成了集团总部机构改革，提升了集团管控效率。集团领导班子进行了调整，同时还对个别集团领导岗位探索了市场化的模式。

三是抢抓战略机遇推动了一些开拓性的工作。半年来在抢抓“一带一路”和自贸区这两大战略机遇上做了不少开拓性工作。形成了“津新欧”项目和中白工业园两个“一带一路”上的重要抓手。自贸区方面，有序推进了妈湾智慧港项目、蛇口赤湾片区规划、前海保税港区扩区、蛇口外债试点准备、仁和保险复牌等重要工作。同期，还持续增持了招商银行股权。

四是创新发展上进行了多方面的探索。集团聘请了埃森哲就数字化能力建设、具体实施路径和保障机制提出了建议。在机制上，则决定对符合条件的产网融合项目由审批制改为报备制，鼓励探索产网融合。同时完成了“互联网+”及产网融合投资基金筹备方案，计划下半年设立50亿元的互联网基金和互联网基金统一管理平台。

五是队伍积极性高涨，形成了内和外顺的良好环境。2014年底以来，集团在建设世界一流企业的战略目标激发下，形成了干事创业的热烈氛围。2015上半年，集团面临的市场压力大，工作任务重，大家干得很辛苦，但却处处体现出上下一心的士气饱满。上半年很多事情的推进，就是得益于这种干劲、冲劲。同时，集团的发展也日益得到上级单位和社会各界的广泛关注与充分认可，“朋友圈”越来越大。

集团正逐步形成内和外顺的良好环境，这是我们能不断取得良好成绩的重要基础。

当然，看到其中的挑战：一是利润增长对金融产业依赖度高。二是传统业务增长放缓。三是创新工作还需进一步推进。四是国际化发展总体战略有待明晰，风险管控和人才不足问题有待解决。

二、下半年的重点工作

下半年工作要特别强调“五个能力”，即：围绕当前形势提升应变能力；围绕“十三五”规划构建引领能力；围绕改革加强资源配置能力；围绕转型形成创新驱动能力；围绕巡视审计夯实可持续发展能力。

（一）提升应变能力

下半年实体经济仍面临严峻考验。近期资本市场经异常波动暴露资本市场的基础性缺陷。下半年，我们要坚持底线思维，加强金融风险管控，提升判断和对冲周期波动风险的能力。

除金融风险外，如油价变化、房地产市场的分化走向、银行业不良资产的持续攀升等因素引致的产业风险也需要引起我们的关注，充分做好应变准备。当然，同时又要看到形势中的积极因素，包括：全球经济将较大概率维持复苏态势、我国激发经济活力的改革和结构调整措施正在陆续出台、自贸区和“一带一路”战略推进中带来了新机遇、中国经济新的增长动力正在酝酿中、市场变化中可能给优秀企业带来一些兼并收购机会等。

继续做好下半年的经营工作，要一手稳增长、一手控风险，同时又要早谋划、早应对、早布局。只要研判准确、应对得当，就能危中获利，为“十三五”开局赢得“先手棋”优势。

（二）编制“十三五”规划，构建引领能力。

下半年一项重要的任务就是要在年底前完成集团“十三五”规划的编制。要以战略创新为核心，编制出一个真正具有引领作用的五年规划，促进集团的转型、突破与创新，谋划打造——“数字化招商局、国际化招商局、平台化招商局”。

需要强调的是，战略创新不是某方面的单一创新，而是系统性的创新，要求我们的整个体系、流程、队伍、文化、风格等都相应改变。对于传统业务与新兴业务，要有不同的战略定位，并根据不同的定位配置资源、采取不同机制。对新兴产业，要以组织和管理创新保障战略创新。

（三）不断加强围绕国企改革资源配置能力

下半年，我们要在国企改革的“大棋局”上提高资源获取和配置能力，成为国有资

本流动重组、布局调整的平台，努力争取集团改组为国有资本投资公司。集团内部的各项改革也要按照国有资本投资运营平台的标准深入推进。同时要抓紧推进集团内部资源整合，几项重大资本运作的计划和目标不能变。

（四）加快转型升级，有效形成创新驱动能力

我们的创新转型必须要紧紧围绕“三产一科创”、“一带一路”、自贸区等几个方面展开。

一是要深入推进“三产一科创”的重大项目。产融结合、产城联动、产网融合和科技创新是招商局的产业特点和创新优势。我们要围绕这一优势，提高科技进步对企业发展的贡献率。如何将商业模式创新、制度创新与科技创新相结合，是需要我们研究解决的课题。2015年下半年，要通过探索设立“招商局科技创新发展研究院”等方式，为集团的发展注入更多的科技含量。

二是要确保两个投资创新公司到位运营。上半年，集团决定新设立两个直属公司。“招商局投资发展有限公司”和“招商局科技创新投资有限公司”这两家新设公司在落实、推动集团战略中都具有重要的地位，必须认真运作，发挥出应有的作用。

三是要抓住几个重点项目推动自贸区的建设。前海蛇口自贸区目前确定了22个项目，必须“具体到天、落实到人、细化到事”，确保年底向中央交出一份亮丽的答卷。

（五）以三项整改为契机，进一步夯实可持续发展能力。

一是要围绕巡视的整改，在“责任与纪律”上下功夫，加强组织建设，全面落实主体责任、监督责任；强化政治纪律、组织纪律、群众纪律、廉洁纪律；加强反腐倡廉工作；坚持八项规定和集团的九条措施。

二是要围绕审计的整改，特别在“规范与体系”上下功夫。针对审计发现、提出的问题，及时纠正不规范经营管理行为，检讨完善集团管理体系。

三是要围绕“三严三实”专题教育的整改，特别在“队伍与作风”上下功夫，使严的作风、实的态度体现在集团经营发展的各个方面。各级组织的一把手要担当整改责任，制订专门的整改方案，既要细化措施、落实到人，又要建立体系，形成长效机制。为集团的可持续发展提供坚实的支撑和保障。

希望大家认真总结分析、查找不足、克服困难、挖掘潜力，以“钉钉子”精神抓好集团各项工作部署，确保“十二五”圆满收官，为“十三五”开局打好基础。

主动应变 稳中促进

确保超额完成全年各项任务目标

——李晓鹏总经理在招商局集团 2015 年年中
工作会议上的报告
(2015 年 7 月 20 日)



本次年中工作会议，目的在于更好地把握形势变化，促进各项工作的有效推进。根据会议安排，我着重就集团上半年的经营情况进行盘点分析，对下半年的经营管理工作做个安排。

一、上半年总体经营状况

2015 年来，面对全球经济深度调整和国内经济下行的压力，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，深入研判市场变化，主动适应经济发展新常态，积极推进改革创新、结构调整和转型升级，严格管控各类风险，基本实现了时间过半、任务过半的目标，总体保持了持续稳步增长。集团的经营业绩得到国务院国资委的充分肯定。

二、上半年各板块发展态势

上半年，集团三大业务板块总体都实现了较好的增长。金融板块把握上半年资本市场向好的机遇，强化协同合作，加快创新转型，提升盈利水平，总体保持较快发展。特别是在这次资本市场剧烈动荡中，金融板块依靠稳健的经营理念和超前的预测预判，坚定护盘、及时增持，不仅维护了股东利益，而且还为金融大局的稳定做出了贡献，树立了良好的市场形象。地产板块紧紧围绕前海蛇口自贸区的发展机遇，抓住二季度行业稍有回暖的时间窗口，加强执行，狠抓营销，总体经营保持平稳。综合交通板块积极贯彻国家“一带一路”战略，主动把握发展机遇，促进经营稳中向好。

三、上半年重点工作进展

上半年，按照“稳中求变、变中促进”工作要求，着力抓好了以下几项重点工作：

一是抓改革。上半年，集团主要抓好了几个方面的改革工作：推动规范董事会工作取得实质进展，2015 年 4 月国资委正式将集团纳入建设规范董事会试点企业；推动总部机构改革已顺利完成，总部部门的设置由原有的 13 个部门调整为 10 个部门，提升了集团的战略管控能力；推动优化总部管控模式有新进展，总部逐步向“管方向、管结果、管重大事项”为重点的战略管控型总部转变；推进体制改革，积极推动了地产板块整合。

二是抓创新。上半年，集团强化了创新政策引领，深化了产融产品落地，推进了产网融合突破，加快推进了业务转型。

三是抓发展。集团 2015 年把前海蛇口自贸区建设作为新的发展机遇之一，各项工作

有序推进。

四是抓海外。2015年集团主动融入“一带一路”国家战略，加快走出去的步伐，开拓新的市场。上半年重点加强了海外发展的组织保障，启动了海外发展战略研究，并重点推动了海外项目顺利进展。

集团积极融入“一带一路”、国际产能和装备制造合作等国家战略，得到国家领导人的高度认可。5月12日，习近平总书记视察白俄罗斯中白工业园；5月20日，李克强总理在巴西参观了招商局海工装备展区，并于7月1日在法国见证了招商国际与达飞海运集团签署“一带一路”战略合作框架协议。

五是抓管理。2015年来，集团继续强化基础管理工作，向管理要效益、要质量、要发展。持续做好降本增效、加大扭亏力度和严格风险管理，完善内控体系等工作。同时，集团还认真配合国家审计署做好对集团原主要负责人的经济责任审计工作，深入推进反腐倡廉“大清理、大检察、大建设”工作，积极开展“三严三实”专题教育，扎实做好行政保障、队伍建设、作风建设、法制建设、企业文化建设、信息化建设、安全生产等基础管理工作，保障了集团的安全高效运转。

四、当前的突出问题和下半年总体要求

在肯定成绩的同时，我们也要清醒地认识到上半年经营管理中暴露出的问题。主要表现在：

一是部分业务增长乏力。集团上半年虽总体保持稳步增长，但业务发展动力不足，部分业务增长乏力。

二是潜在风险不断加大。受经济放缓和政策影响，集团潜在经营风险正不断加大，必须引起高度重视。

三是创新项目落地不多。从整体来说，上半年创新项目落地不多，推进不快，尚未显现出实际的经营效益和影响。

下半年宏观经济形势仍有许多不确定性。我们必须高度重视，积极应对。

下半年的总体工作要求是：

金融板块要“稳”。要采取一切措施，稳经营、稳质量。要重点关注资本市场波动，做好系统性风险防范应对；继续关注市场和信用风险，及时处置风险苗头和不良资产。同时要加大创新力度，力争在互联网金融方面取得突破。

地产板块要“转”。要抓住机遇转方式、转观念，同时加强市场营销力度，加快资本周转、资金周转、资产周转，突出“效率+效益”和“创新+改革”两大主题。

交通板块要“升”。综合交通板块要提升行业地位、提升经营贡献,继续保持稳步发展。

五、下半年重点工作安排

下半年要在全面落实年初工作部署的基础上,着力抓好“6个更加注重”。

1. 更加注重改革调整,持续释放发展活力。

要继续按照集团确定的深化改革总体部署和年度工作计划,进一步释放发展活力。一是要积极参与国有企业改革,要做好与重点央企的深度战略合作,争取在参与央企整合中取得实质性成果。二是深入推动内部整合与资本运营工作,持续推进地产板块整合工作,确保年内取得重要成果。

2. 更加注重创新落地,持续推进转型发展。

一是继续强化创新引导工作,要结合国家创新驱动发展良好契机,形成加快创新发展的若干意见;二是继续推进产网融合工作,借助“一金一网”和互联网孵化器,探索“资本+智本”和“公司+学院”的新模式,促进集团传统产业与科技的快速融合;三是大力推动产融结合落地,抓紧做好仁和保险复牌、推进金融与实体产业间的产品融合、加快推动产融结合工作交流平台上线、建立产融创新沙龙,以及加强产融结合的工作考核等几方面的工作。四是加大推进价值链延伸,围绕生产型向生产服务型、科技研发型向科技服务型转型两个方向推进价值链的延伸,寻找新的增长动力和利润空间。

3. 更加注重提速见效,持续推进自贸区建设。

国务院明确提出,各自贸片区试点进行一年后将组织正式评估,我们一定要狠抓执行,全面提速,给国家、社会交出一份亮丽的答卷。

从现在开始,自贸区建设工作要全面提速。一要进一步强化组织保障力度,尽快理顺和明晰集团自贸区工作与各级政府的关系,主动融入管委会的管理架构中。二要进一步加快项目建设速度,做好计划安排,迅速行动,确保达到“一年见成效”的工作要求。三要进一步发扬改革创新精神,主动思考、大胆创新,通过在自贸区内积累先行先试经验,推动集团各业务板块的创新和转型升级。

4. 更加注重海外发展,持续融入国家战略。

要持续融入“一带一路”、国际产能和装备制造合作等国家战略,坚定走出去的步伐,开拓新市场和新动能。这就要求我们在下半年工作中,一是要明确海外发展的战略规划。二是要制定各板块走出去具体方案。三是要加强项目推进,保证投资质量。四是要加强组织建设,完善体制机制建设。

5. 更加注重风险管控，持续夯实发展基础。

要把风险管控作为下半年重点工作，做好各类风险防范工作，夯实发展基础。着力建立内控与风管长效机制，加强内部审计和过程管控和经营性风险防范管理。

同时，要配合好中央巡视检查和经济责任审计工作，继续开展好“三严三实”教育活动，特别是要以巡视、审计为契机，以全面整改为抓手，推动集团全面风险管控体系的建设完善；要贯彻国资委“法治央企”建设要求，落实集团法制建设五年规划。此外，要全面落实“五适”管控要求，强化安全生产风险管理、外包工管理和安全信息系统建设。

6. 更加注重扭亏增盈，持续做好节支增收。

要以降本为抓手，以增效为目标，以提质为重点，以升级为方向，持续、深入贯彻落实增收节支的各项相关工作。

下半年我们面临的内外部形势可能更加复杂。希望大家主动应变、稳中促进，以更加有为的精神状态，攻坚克难、开拓创新、扎实工作，确保超额完成全年各项任务，为实现集团新的战略目标奠定坚实基础。



第三篇

数字招商 >

1. 总体情况

2015年集团各项经营指标均超额完成年度预算，圆满完成“保增长”任务。集团全年实现营业收入1220.30亿元，同比增长30.8%；利润总额488.72亿元，同比增长45.1%；净利润416.75亿元，同比增长49.4%；母公司净利润达到284.78亿元，同比增长46.1%。

截至2015年底，集团资产总额9010.86亿元，比上年增加2769.28亿元；负债总额5480.28亿元，较年初增加1853.47亿元，其中有息债务2493.82亿元，较年初增加1104.69亿元；所有者权益3530.58亿元，比上年增加915.81亿元，其中归属母公司所有者权益2048.45亿元，较年初增加505.09亿元。

2015年，集团经济增加值155.26亿元，同比增加51.59亿元；净资产收益率15.86%，同比上升2.23个百分点；成本费用利润率48.3%，同比上升2.3个百分点；总资产周转率0.16，与上年下降约0.01；流动资产周转率0.27，同比下降0.04；资产负债率60.82%，同比上升2.7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	2013年	2014年	2015年	2015年同比增长(%)
港口	集装箱吞吐量	万TEU	7,132	8,083	8,366	3.5%
	散杂货吞吐量	亿吨	3.49	3.63	3.53	-2.8%
公路	车流量	亿架次	7.44	7.42	8.67	16.8%
航运	油轮货运量	万吨	3,069	2,112	5503	160.6%
	散货货运量	万吨	1,450	1,260	1,129	-10.4%
物流	公路运输周转量	亿吨公里	52.93	63.80	76.25	19.5%
	仓储堆存量	亿立方米·天	6.74	6.47	6.67	3.1%
	仓储操作量	万立方米	2,772	2,934	2,954	0.7%
海工	营业收入	亿元人民币	29.7	96.32	107.14	11.2%
贸易	营业收入	亿元人民币	44.4	46.9	93.4	99.1%

（1）港口业务

2015年，招商国际完成集装箱吞吐量8366万TEU，同比增长3.5%，其中国内码头完成集装箱吞吐量6147万TEU，同比增长3.2%；港台地区码头完成集装箱吞吐量614万TEU，同比下降15.0%；海外码头完成集装箱吞吐量1605万TEU，同比增长14.2%。自2014年10月份多哥洛美码头LCT正式投产营运后，本年度共完成50.4万TEU，斯里兰卡CICT业务量持续上年的高增长，增幅逾1.2倍，海外码头集装箱吞吐量占总量的19.2%，较上年增加1.8个百分点。

2015年，招商国际完成散杂货吞吐量3.53亿吨，同比下降2.8%，其中国内码头完成散杂货吞吐量3.48亿吨，同比下降3.1%。

（2）公路业务

2015年，招商公路投资控股、参股项目共完成车流量86729万架次，同比增长16.8%；收费收入368.2亿元，同比增长2.3%。其中，招商局亚太控股项目实现车流量3480万架次，同比增长1.7%，收费收入18.26亿元，同比增长8.3%。

（3）航运业务

因2014年年底接受的中外运长航19艘VLCC油轮于2015年投入营运和产生，油轮货运量同比上升160.6%。受中国经济趋缓，散货运输需求减弱，2014年散货运量同比下降10.4%。

（4）物流业务

受新疆、南京、上海、成都、广州等地的运输业务增加以及新接管的招商美冷冷链运输业务，运输周转量同比大幅增长19.5%；因本年新增招商美冷冷链仓储业务，仓库堆存量和操作量同比分别上升3.1%和0.7%。

（5）修船及海工制造业务

受国际油价暴跌，海工制造新订单减少，海工业务收入同比增长11.2%。

（6）贸易业务

受益于新开展的大宗贸易业务和2014年海事贸易业务回暖时签订的订单于2015年结算，营业收入同比增长99.1%。

板块2：金融业务板块生产经营情况

2015年，招商银行实现合并营业收入2347.22亿元，同比增长2.9%；全年实现合并净利润为577亿元，同比增长3.1%。营业收入增长主要依靠规模增长、净息差上升和非利息收入增长三轮驱动。母银行口径净利息收入1325亿元，同比增长17.2%；非利

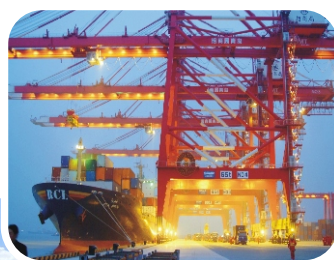
息收入 595 亿元，同比增长 33.5%。全年净息差（NIM）为 2.82%，同比上升 12 个 BP；ROAA 为 1.10%，同比下降 0.15 个百分点；ROAE 为 16.06%，同比下降 1.89 个百分点。招商证券合并口径总资产 2916.56 亿元，同比增长 51%；营业收入 292.21 亿元，同比增长 161%；利润总额 136.34 亿元，同比增长 174%；净利润 109.09 亿元，同比增长 183%。招商资本共计募集资金人民币 129 亿元，投资 126 亿元，退出资金 17 亿元，共完成营业收入 24206 万元，利润总额为 25840 万元，母公司净利润为 19832 万元。基金管理业务收入 24578 万元，同口径基金管理费收入比上年增长约 20%。基金管理业务净利润为 1219 万元，基金业务净利润为 19031 万元。2015 年底，公司管理总资产（按照承诺出资金额）从年初人民币约 184 亿元增加至人民币约 334 亿元。

板块 3：园区开发及房地产业务板块生产经营情况

指标	单位	2013 年	2014 年	2015 年	2015 年同比增长 (%)
商品房销售面积	万平方米	270.9	364	347.45	-4.5%
商品房销售收入	亿元	418.6	510	575.8	12.9%
物业累计出租面积	万平方米	1,832	2,118	2,268	7.1%
物业累计出租收入	亿元	13.16	15.93	19.19	20.5%

受房地产市场影响，尤其三、四线城市房地产去化困难影响，商品房销售面积同比下降 4.5%，商品房销售收入同比增长 12.9%。

（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重要核心业务之一，由旗下招商局国际有限公司（以下简称“招商国际”）投资经营管理。

截至2015年底，招商国际在全球4大洲15个国家和地区拥有27个港口54个码头，集装箱泊位合共170个，岸线长度55000米；散杂货泊位合共147个，岸线长度32000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。2015年，完成集装箱吞吐量国内市场占有率约30%，是国内最大的公共码头营运商。

招商国际已投入营运的沿海码头分布于深圳、香港、厦门、宁波、上海、青岛、天津和湛江等八个城市，是香港第二大码头运营商香港现代货箱码头（MTL）的第二大股东，是深圳西部港区的主导投资者和经营者，是上海国际港务集团和湛江港集团的第二大股东，在中国经济最活跃的珠三角、长三角和环渤海经济圈等三大区域和厦门湾、西南沿海形成了网络化经营的港口群。

在巩固中国港口业务的基础上，招商国际积极向海外市场拓展。招商国际所投资的斯里兰卡科伦坡港（CICT）是海外首个以BOT形式进行开发建设的码头，拥有35年特许经营权，CICT目前已建成4个集装箱泊位并投产，2015年实现集装箱吞吐量156.2万TEU，招商国际力争将CICT建设成为公司的海外母港。招商国际持有洛美集装箱码头（LCT）35%股权，LCT拥有岸线达1050米的四个泊位和53公顷堆场，2015年实现集装箱吞吐量50.4万TEU。除此之外，招商国际也在非洲吉布提和尼日利亚拉各斯拥有合资经营码头。另外，招商国际也在全球港口营运商Terminal Link中拥有49%的股权。

【业务指标】

2015年，招商国际完成集装箱吞吐量8366万TEU，同比增长3.5%，其中国内码头完成集装箱吞吐量6147万TEU，同比增长3.2%；港台地区码头完成集装箱吞吐量614万TEU，同比下降15.0%；海外码头完成集装箱吞吐量1605万TEU，同

比增长 14.2%。自 2014 年 10 月份多哥洛美码头 LCT 正式投产营运后，本年度共完成 50.4 万 TEU，斯里兰卡 CICT 业务量持续上年的高增长，增幅逾 1.2 倍，海外码头集装箱吞吐量占总量的 19.2%，较上年增加 1.8 个百分点。

2015 年，招商国际完成散杂货吞吐量 3.53 亿吨，同比下降 2.8%，其中国内码头完成散杂货吞吐量 3.48 亿吨，同比下降 3.1%。

【重大项目】

LCT 项目 2015 年完成 200 米码头岸线，累计已完工 800 米岸线及堆场并投入使用，增加场桥 5 台。办公楼已完工并投入使用。目前尚有约 250 米泊位岸线、工作车间及部分堆场还在建设过程中，还有 3 台岸桥、5 台场桥等设备在采购过程中。

2015 年 9 月，招商国际与中远太平洋有限公司、中投海外直接投资有限责任公司组成联合体，收购土耳其第三大集装箱码头——Kumport 码头的 65% 股权。

2015 年，厦门港后石港区 3# 泊位工程码头水工已全部完成，地面夯实过半。

2015 年，海星码头整体改造工程完成前期工程设计及可行性研究。

2015 年 12 月 19 日，招商国际、招商物流与亿赞普合作成立了“跨境贸易综合服务平台”——丝路亿商信息技术有限公司，招商国际与亿赞普共同完成了专题报告《关于围绕国家“一带一路”战略在有

关国家建设“丝路驿站”的建议》，获得中央领导批示，由国家发改委研究推进。招商局已确定在吉布提先行试点丝路驿站。

2015 年 2 月，与中国大连港集团有限公司签署合作框架协议，10 月完成内部投资审批程序，明确由招商国际现金增资入股大连港股份有限公司的合作方案，交易后招商国际持大连港股份有限公司股比 21.05%。

2015 年 5 月，与广东顺德控股集团有限公司以及广东颐德港口有限公司在顺德市签署《关于广东颐德港口有限公司的增资及合资经营合同补充协议》。

【对外合作】

招商国际年内通过互访、签订合作协议、成立合资公司等多种方式与各方开展了全方位、多渠道的沟通与合作，与坦桑尼亚政府及阿曼主权基金成功签署“巴加莫约港口项目初步条款协议”并举行港口项目奠基仪式，与 Eurogate（欧门）启动战略合作，与中远太平洋有限公司、中投海外直接投资有限责任公司组成合资公司（三方联合体）；为配合招商局集团的中白工业园项目，与立陶宛克莱佩达港务局签署了合作备忘录，初步形成了“前港、中仓、后园”的投资策略。

2015 年 3 月，招商国际与深圳气象局签署战略合作框架协议，启动深圳西部港区强天气气象服务。

2015 年 3 月，漳州招商局码头有限公

司与南昌铁路局签署合作备忘录，促进港口与铁路合作，提升物流运输环境。

2015年4月，蛇口集装箱码头有限公司、赤湾集装箱码头有限公司与华南中远国际货运有限公司签署《发展海铁联运战略合作框架协议》。

2015年5月，招商国际与华润万家有限公司签署《跨境电商直销中心战略合作框架协议》，促进深港服务贸易便利化。

2015年7月，招商国际与法国达飞海运集团签署战略合作框架协议，响应中国“一带一路”战略，加强“一带一路”沿途港口、物流及相关基础设施的投资与运营。

2015年11月，CICT与湛江港集团签署《友好港口战略合作协议》。

招商国际与招商局物流集团合资公司——聚众智投资（深圳）有限公司，于2015年12月联合亿赞普（北京）科技有限公司、重庆兴港众智科技，成立丝路亿商信息技术有限公司。

【海外拓展】

2015年度，海外业务以综合开发模式，继续深耕吉布提、坦桑尼亚、斯里兰卡等综合开发项目；抓住重大收购机会，完成重点收购项目——土耳其 Kumport 码头项目；推进新兴市场重点项目的拓展，全力跟进肯尼亚项目的投标，推进波罗的海港口、扎鲁比诺港项目的落地，积极跟进印

度尼西亚、孟加拉等东南亚和南亚国家港口发展机会。海外综合开发方面，吉布提项目（PDSA）2015年度经常性利润近1亿美元，多哈雷多功能码头项目（DMP）建设进程顺利，自贸区项目前期工作有序开展；10月16日，与坦桑尼亚政府及阿曼主权基金签署了“巴加莫约港口项目初步条款协议”，坦桑尼亚项目取得积极进展。

【创新业务】

招商国际持续推进跨境电商业务发展，分别与招商商置、华润万家合作开展了自贸商城、“E万家”等项目，并将前海湾保税港区跨境电商进出口积累的经验 and 成功模式复制拓展至其他保税区域，深入挖掘客户需求，推出跨境电商进出口分销平台和前海自贸区 B2B 线上结算平台。同时积极探索前海艺术品保税库、香港红酒银行精品酒交易中心等创新业务。

粮达网自2015年6月现货挂牌系统试运行以来，累计完成线上成交量111万吨，交收量72万吨，超出2015年预算44%。RTG远程控制技术正在深圳西部母港研试，已取得一定成效，推广应用后将有效提升码头的作业效率。

（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”）（0144.HK）为招商局集团控股的二级公司，是1992年7月在香港联交所上市的第一只红筹股，目前主营港口及港口相关业务。2004年9月6日被香港恒指服务有限公司纳入香港恒生指数成份股（即蓝筹股），其港口业务的规模、布局、管理及经营业绩获得了国际资本市场的广泛认可。

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，于中国沿海主要枢纽港建立了较为完善的港口网络群，所投资或投资并拥有管理权的码头遍及香港、深圳、宁波、上海、青岛、天津、厦门湾及湛江等集装箱枢纽港，并成功布局南亚、非洲等地港口。公司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享誉业界。

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。

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。

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。

【经营业绩】

2015年，招商国际各项指标较2014年均有增长，实现营业收入67.02亿元，同比增长1.73%；利润总额48.01亿元，同比增长3.55%；归属于母公司所有者净

利润 36.71 亿元，同比增长 3.31%。

资产规模持续增长，2015 年末，总资产为 854.76 亿元，同比增长 6.08%，其中，海外资产为 166.21 亿元，同比增长 23.23%。公司年末净资产为 639.44 亿元，同比增长 8.29%。资产负债率为 25.19%，较年初下降 1.53 个百分点。

【人力资源】

2015 年，公司员工总人数为 234 人，在职人员 232 人，退休 2 人。其中，博士 10 人，占员工总数比例为 4.2%；硕士 91 人，占员工总数的 39%；本科 89 人，占员工总数比例为 38%；本科以下 44 人，占员工总数比例为 18.8%。正高级职称 13 人，占员工总数比例为 5.6%；副高级职称 3 人，占员工总数比例为 1.3%；中级职称 23 人，占员工总数比例为 9.8%。

2015 年，招商国际人才队伍建设工作目的在于实现总体人力资本的价值保值和增值。重点举措包括：通过人才内部选拔、培养和发展机制，提升人才的数量和质量，通过有计划的发展和激励，优化人才结构，保证人才队伍质好量足、结构合理，满足招商国际人才战略实施的需求。

2015 年，公司继续大力推进国际化人才培养工作，以支持公司海外战略实施，目前常驻海外的港口行业管理及专业人才保持在 40 人左右。国内港口企业，利用转型升级及业务调整机会，加快企业间的人力资源整合，根据实际情况安排人员合

理分流安置，优化员工结构，提升人力资源质量。

【投资发展】

2015 年 2 月，招商国际与中国大连港集团有限公司签署合作框架协议，10 月完成内部投资审批程序，明确由招商国际现金增资入股大连港股份有限公司的合作方案，交易后招商国际持大连港股份有限公司股比 21.05%。

2015 年 5 月，招商国际与广东顺德控股集团有限公司以及广东颐德港口有限公司在顺德市签署关于广东颐德港口有限公司的增资及合资经营合同补充协议，7 月招商国际完成对应注册资本的支付。

2015 年 9 月，招商国际与中国投资有限责任公司、中国远洋运输（集团）总公司组建投资联合体，宣布共同投资收购土耳其伊斯坦布尔 Kumport 集装箱港口 65% 股权，并于 11 月在土耳其安塔利亚签署交易对应交割协议。

【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，为深圳西部母港保留住了资源，将对今后进口、跨境电商货带来实质性支持。

招商国际开展了一系列市场公共关系工作，持续塑造并加强作为中国最大、世界领先的码头运营商的市场形象，其中包括参与不同的航运贸易会议、展览等。由美国商业日报（JOC）举办的 TPM 会议（3 月）和 TPM Aisa 会议（10 月）是全球海运领域知名度最高的国际会议之一。3 月，连续第七年赞助并参与泛太平洋海运会议（TPM），招商国际的发展备受国际航运界和媒体的关注，在全球公共港口运营商、开发商和投资商的领域奠定了专家形象。10 月，招商国际深圳西部港区连续多年铂金赞助 TPM 亚洲年会，展位更突显了蛇口集装箱码头（SCT）和赤湾集装箱码头（CCT）为招商国际母港的定位，展示了招商国际全球港口网络以及其深圳西部港区的优质服务和综合物流配套，进一步提升了招商国际的品牌形象与国际影响力。此外，跟进香港联交所定下的“环境，安全和管理”的约章，确保招商国际满足要求，使 SCCT 和 CMHI 取得 ISO14000 和 ISO28000 的认证。

【 内控审计 】

审计工作再上新台阶。2015 年，招商国际内控与审计部通过审计工作平台信息

系统处理实施审计项目共 11 项，涉及企业 18 家，是招商局集团内第一家应用内审信息系统的单位，正在申请办理系统著作权。2015 年 4 月，招商国际首次与外方股东 CMA CGM（法国达飞轮船公司）的内审机构联合，对两家股东所属的合资公司 TERMINAL LINK（TL）总部以及 TL 下属 MFTL（马耳他自由港集装箱码头公司）实施了联合审计。2015 年 6 月，为强化推进公司内部控制体系的规范、有效运作，跟踪评价审计问题落实效果，招商国际内控与审计部组织了对下属 12 家公司近五年（2010-2014 年）的审计问题落实情况进行全面复查，通过全方位工作回顾，整理统计未整改审计事项，为进一步管控风险、突出审计重点提供参考和借鉴。2015 年 11 月，与公司工程专业人员组成的审计小组，对洛美集装箱码头公司（LCT）即将完成的工程建设实施了工程完工审计。2015 年 12 月，审计工作平台信息系统项目完成验收并正式上线运行，标志着招商国际内审信息化水平上了一个新的台阶。2015 年 12 月，内控与审计部撰写的《海外企业工程建设管理审计与内控体系风险防范管理咨询审计》获得了由中国内部审计协会颁发的“中国内部审计协会 2015 年百佳审计案例”荣誉证书。

内控体系建设评价工作进一步完善。纳入招商国际内控体系建设 10 家单位，编制 12 册《内控流程手册》。招商国际总部针对 9 大核心业务流程，开展执行有

效性评价；下属9家公司针对7项核心业务流程，开展设计有效性评价，编制完成《招商国际风险管理》《内控评价工作指引》《2015年招商国际内控体系自评工作报告》。

风险管理工作进一步夯实。专项跟踪2015年重要风险事项，采取风险管控措施，控制各项重要风险。更新补充招商国际风险库，风险事项增至108项。组织开展2016年重要风险评估工作，评估出2016年招商国际10大风险，编制了《2016年招商国际全面风险管理报告》。

【改革创新】

招商国际持续推进跨境电商业务发展，分别与招商商置、华润万家合作开展了自贸商城、“E万家”等项目，并将前海湾保税港区跨境电商进出口积累的经验 and 成功模式复制拓展至其他保税区域，深入挖掘客户需求，推出跨境电商进出口分销平台和前海自贸区B2B线上结算平台。同时积极探索前海艺术品保税库、香港红酒银行精品酒交易中心等创新业务。

【安全生产】

以“树立综合安全观，打造平安招商”为指导，抓住关键节点，强化风险管理，推进安全管理工作提升，2015年，全年未发生重大安全事故；投入8430.4万元，用

于港口设施改造、应急救援器材配备、安全管理系统的软件和硬件支出、安全评价和整改支出、安全生产宣传和教育支出；投入70余万元，建立“招商国际气象预警系统”和“危险货物集装箱管理系统”；投入481.6万元，开展“平安港站”、“平安工地”活动；实施安全技能培训9.7万人次；投入2700余万元，建设危险货物集装箱专用堆场；投入90万元，成立深圳西部港区防止船舶溢油污染海洋环境项目环保联防体，开展船舶溢油风险控制。10月13日，交通运输部副部长翁孟勇一行到招商国际西部港区蛇口集装箱码头（SCT）考察铜鼓航道及危险品安全监管情况，对招商国际的安全监管工作成效给予了肯定。

2015年，根据《深圳市船舶、港口岸电设施和低硫油补贴资金暂行管理办法》，SCT的《关于蛇口集装箱码头船舶岸电设施建设资助的申请》获得南山区政府批复资金366万元。深圳交委11月在SCT举行已建成岸电设施的专家评审会，此次评审会有本地和外地的专家参加，评审通过后，将获得深圳市财政30%的岸电建设资金补贴。绿色低碳港口主题性试点获得交通运输部批准拨付首批中央补贴资金598万元。

（陈朗皓 卢程广 万小明 季振鹏
蔡颖丹 黄耿桦 金海龙）



第五篇

公路业务 >

综 述

【概述】

公路业务是招商局集团的核心业务之一，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 2015 年 12 月，招商公路投资经营的收费公路（含桥）共计 110 条，总里程达 8045 公里，其中高速公路总里程为 7833 公里，总资产突破 400 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】

2015 年，招商公路投资控股、参股项目共完成车流量 86729 万架次，同比增长 8.1%；收费收入 368.2 亿元，同比增长 2.3%。其中，招商局亚太控股项目实现车流量 3480 万架次，同比增长 1.7%，收费收入 18.26 亿元，同比增长 8.3%。

2015 年，招商交科院新签合同额 22.65 亿元（不含 PPP 项目），与上年持平，此外，成功取得重庆曾家岩嘉陵江大

桥 PPP 项目，中标金额超过 32 亿元。（PPP 是英文“Public Private Partnership”的简写，中文直译为“公私合伙制”，简言之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。）

【重大项目】

1. 广西桂兴、桂阳、阳平项目收购完成

2015 年 6 月 23 日，招商公路下属招商局亚太有限公司（以下简称“招商局亚太”）收购广西桂兴高速公路投资建设有限公司、广西桂梧高速公路桂阳段投资建设有限公司以及广西华通高速公路有限责任公司 100% 股权。是次收购最终投资总额为 80.42 亿元，较项目立项方案降低 5.38 亿元，降幅为 6.3%。

广西项目是集团确定招商公路发展战略后，首先落地的重大收购项目，标志 2015 年招商公路投资计划基本完成。该项目的顺利完成是自 2004 年招商局亚太专注公路主业以来，年度内高效完成的投资总额最大的交易；是近年来高速公路上市公司中，唯一整合两家卖方战略性收购、唯一单次收购里程超过 100 公里国高网的重大收购事项。交易完成后，招商公路拥有广西省境内桂兴高速、桂阳高速及阳平高速总长约 160.5 公里的三条高速公路全部经营管理权。

2. 招商局亚太总资产突破 200 亿元，实现招商公路战略发展第一阶段目标

为配合广西项目收购，9 月 29 日，招商局亚太完成配股等资本运作，标志招商局亚太总资产突破 200 亿元，运营总里程达到 575 公里，控股资产比例达到 50.61%，实现招商公路由投资型企业向投资经营型企业转变的战略目标，实现招商公路战略发展第一阶段目标，为下一步招商公路及集团公路板块整体资本运作奠定重要基础。

3. 招商局亚太纳入 MSCI 全球小型股新加坡指数成分股

2015 年 5 月 29 日，招商局亚太被纳入 MSCI 指数成分股，此次晋升客观反映出国际资本市场对招商局亚太发展战略、稳健业务基础和严格公司化治理的充分认可，有效提升了声誉及地位，进一步提高国际及新加坡投资者对招商局亚太的全面关注。（注：MSCI，Morgan Stanley Capital International 的简称，美国明晟公司，是一家提供全球指数及相关衍生金融产品标的国际公司。）

4. 招商局亚太荣登“2014-2015 东盟公司治理计分卡 100 强”

2015 年中旬，由新加坡董事学会 (SID) 与新加坡国立大学商学院治理、机构和组

织中心（CGIO）联合发起的“2014-2015 东盟公司治理计分卡”成绩单出炉，招商局亚太有限公司荣膺“2014-2015 东盟公司治理计分卡 100 强”殊荣。该项评定旨在根据股东所享权益、公平对待股东、利益相关者角色、信息披露与透明度以及董事会职责等五个主要治理指标对新加坡上市公司进行全方位评估。招商局亚太荣登“2014-2015 东盟公司治理计分卡 100 强”，表明在公司治理领域得到了广大投资者的充分肯定，也为更多有兴趣在新加坡上市的中国公司树立良好榜样。

5. 高速公路广播项目落地

2015 年 3 月，招商公路与国道网（北京）交通科技有限公司、北京中交国通智能交通系统技术有限公司及中国交通报社共同设立国高网路宇信息技术有限公司，其中招商公路所占股比为 52%；2015 年 9 月，路宇公司与央广传媒共同设立央广交通传媒有限责任公司，其中路宇公司所占股比为 49%。截至 2015 年 11 月，央广交通传媒的高速广播已覆盖京津冀湘渝地区，在北京收听率排名已升至第 8 位。

6. 高速移动 WIFI 网络试验段项目启动

2015 年，招商公路与华为公司合作，在宁波北仑港高速公路进行了高速移动 WIFI 项目第一阶段实验。经过 4-5 个月的外场测试和开发，初步验证技术可行。

2016 年拟在京津塘高速搭建更大规模的实验段进行，实现复杂环境下实地车流的技术验证及商业模式验证。对于高速公路这一传统领域而言，高速无线移动互联技术一方面可以作为行业主管部门和高速管理企业业务推广的手段，另一方面也将重构收费、监控和通信等业务模式，在移动信息发布、交通流量分析、移动数据传输以及车路联网等方面形成全新应用方式，深刻影响和改变高速公路管理模式。

7. 中标重庆曾家岩嘉陵江大桥 PPP 项目

2015 年 10 月，招商交科院成功中标重庆曾家岩嘉陵江大桥 PPP 项目（即“政府与社会资本合作”项目），这是招商交科院首个 PPP 项目，也是招商交科院战略转型和创新发展的一个重要里程碑。曾家岩项目是重庆市第一个按照正规 PPP 模式建设的重大项目，也是重庆市唯一一个被列入财政部第二批 PPP 示范项目。项目投资估算超过 32 亿元，中标工程范围为项目的投融资、设计、建设、运营、维护和移交等全部工作内容，项目建设期 36 个月、运营期 20 年。

8. 路面改造固定资产投资

2015 年完成北仑项目路面与桥梁全面改造工程投资 1.66 亿元，累计完成投资 2.23 亿元，改造工程基本结束。开展桂柳项目路面改造工程，总投资 8.77 亿元，年内完

成投资 1.4 亿元。

【海外拓展】

招商交科院面对内地桥梁索缆市场需求增长放缓的情势，积极探寻海外市场，加快推进其“走出去”步伐。2015 年，在台湾，争取到台湾白米桥索缆工程，打开了进入台湾市场的门径；成功中标非洲莫

桑比克马普托大桥斜拉锁项目。同时，斜拉锁第 15.2-31 型产品一次性通过美国 CTL 实验室疲劳及静载实验，是国内企业该同类产品一次性通过实验的首例，为进军国际市场取得第一张通行证。

（杨鸽 张扬 侯岳屏 王蕾 肖随洲
黄可欣 张威奕 曹俊杰 赵西龙 徐徐）

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 26 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在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 2015 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、桂兴高速、桂阳高速、阳平高速等投资项目；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】

2015年，招商公路实现营业收入18.28亿元，同比增长8.33%；完成投资收益27.47亿元，同比增长38.93%，实现投资收益的较快增长主要得益于本年度取得参资公司股权处置收益6.77亿元；利润总额36.49亿元，同比增长29.58%；归属母公司净利润27.34亿元，同比增长23.01%；其中，招商局亚太实现营业收入18.26亿元，同比增长8.3%；利润总额10.54亿元，同比增长1.64%；归属母公司净利润4.90亿元，同比收窄15.61%。

2015年底，招商公路总资产465.02亿元，同比增长28.57%；净资产277.47亿元，同比增长10.66%；归属母公司净资产236.67亿元，同比增长9.70%；其中，招商局亚太完成广西项目收购，总资产达212.13亿元，同比增长73.56%；归属母公司净资产79.89亿元，同比增长59.4%。

【人力资源】

截至2015年底，招商公路员工总人数为1611人（含总部员工和所属项目公司员工），本年度在职人员1611人，退

休8人。学历情况，博士7人，占员工总数比例为0.43%；硕士107人，占员工总数比例为6.64%；本科431人，占员工总数比例为26.75%；本科以下1066人，占员工总数比例为66.17%。职称情况，正高级职称11人，占员工总数比例为0.68%；副高级职称10人，占员工总数比例为0.62%；中级职称85人，占员工总数比例为5.27%。培训情况，结合业务所需，总部共举办13次通用知识技能培训，其中，内训11次，外训2次。人才战略方面，根据公司业务发展的需要，编制招商公路人力资源“十三五”规划，开展员工激励体系建设，完成股权激励方案。以“夯实管理基础，推动创新实践”为原则开展本年度人力资源工作，了解下属公司人力资源需求，指导开展人工成本管控工作。在集团统一部署下，组织各项目公司成立招商公路eHR系统工作小组，开展人力资源信息化系统上线相关工作。

【资本运营】

2015年上半年，资本市场估值较高，招商公路减持上市公司合计约1.83亿股，获得退出资金约12亿元人民币，增加投资收益约6.77亿元，增加净利润约4.88亿元。

2015年下半年，资本市场深度回调，招商公路出资约1.62亿元港币增持香港上市公司H股2602万股。以增持公司2014

年实际净利润、分红水平及增持均价测算，2012-2015年已增持股份平均投资收益率约为14.12%，平均现金回报率约为5.48%。

2015年9月29日，招商局亚太配合广西三项目投资，完成5.98亿新股配股发行，每股配股价为1新币/股，募集资金27.1亿元人民币。受公司资本运作利好刺激，公司CB转换率达84.6%。截至2015年底，招商公路持股比例为75.88%。

【管理提升】

2015年，招商公路进一步优化管理资源，提升总部综合管控和后台保障能力，切实有效地促进公司战略实施。旗下甬台温公司在温州地区首用“热再生”养护新技术，有效降低工程成本，实现固体废弃物的零排放；进一步强化清障任务4分钟内出动和及时到达率，打造清障服务浙江“最优品牌”；深化文明服务内涵，延伸推出“微笑服务”，成为浙江高速文明微笑服务“最美名片”。九瑞公司积极开展降本增效，推动招商文化落地，公司整体精神面貌得到有效提升。新收购的广西桂林项目逐步规范公司管理，灌输融入招商文化，为公司的经营发展工作奠定基础。贵黄公司深入推进“一部（站）十新”创新活动，拓宽志愿服务形式，申请专项资金助力贵州乡村教育事业，其下属金华收费站荣获中央企业团工委授予的“中央企业青年文明号”。华北高速十八公里

高架桥项目平稳交接并恢复正常通车，顺利开通下朱庄收费站，在提高京津塘高速公路的服务能力的同时，对京津冀协同发展起到推动作用。

2015年，招商公路加强工程预算管理和养护成本管控，优化养护资金配置重点，组织编制《养护维修工程计划编制办法》，修订《工程建设管理规定》，完善工程管理职能，提升工程管理水平。

【参资管理】

2015年，招商公路深入参与参股公司重大事项研究和决策，争取到部分参股公司的董事会席位和高管提名权，根据各参股公司盈利情况，提高分红派息率，解决原东北高速时期历史遗留的债权和债务问题，全年累计分析和处理的参股公司董、监事会及股东会议案700余件。完善业绩考核体系，加强股利催收工作，参股公司贡献的分红收益同比上年增加12%。加强对参股公司的信息收集和处理，编辑参股公司运营简报月刊。根据公司发展战略和股权管理需要，发挥专业优势，调整我方在部分参股公司的董监事人员配置。

【行业研究及交流】

在学术研究方面，2015年，中国公路学会高速公路运营管理分会重点开展了《PPP模式在我国收费公路领域的运用研究》并完成了中期报告，该项研究由交通

交通运输部公路局立项，为收费公路相关法规政策的修改完善提供了重要支撑。

在学术交流活动方面，分会举办了“2015年度年会暨第二十二次高速公路管理工作研讨会”、“第二届全国养护管理工作研讨会”、“第四届高速公路安全保畅与应急管理新技术交流研讨会”，并出版编辑了《中国高速公路管理论文集》（2015卷）。

在行业保护方面，分会联合行业力量、深入开展偷逃通行费治理，初步完成收费公路治理逃缴通行费信息共享平台的搭建工作，并对江西、江苏、福建、湖北等第一批试点省份向平台上传的30万条逃费车辆信息进行了数据挖掘和分析。

【安全生产】

2015年，招商公路针对主营业务高速公路路线长点多、桥梁隧道边坡管理难度大等特点，始终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，通过加强制度建设、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，着力推进安全教育培训、增强全员安全意识，在总部和各公司的共同努力下，2015年安全责任事故为零，安全生产形势持续稳定。

【企业文化】

2015年，招商公路贯彻落实集团宣传工作要求和新时期企业文化建设指导意见，以“创造价值、争创一流”为主线，对公司的新闻宣传及企业文化建设工作进行整体推进和系统运作，为公司提升核心竞争力、实现经营目标和战略转型贡献力量。

宣传工作方面，修订《招商局华建公路投资有限公司新闻规范指引》，加强通讯员队伍建设，建立交流平台，并侧重公路体系综合性稿件的组稿与报送，增强公路在集团网站及杂志等宣传媒介的品牌影响力。完善《招商公路》电子内刊组稿、编纂、稿酬等出刊机制，提升“招商公路杂志”微信公众号宣传影响力，树立招商公路良好的品牌形象。

依托集团百年招商文化积淀，招商公路秉承关爱员工的一贯传统，2015年向集团新申请6个“员工之家”建设点，在公司总部举行“员工之家”建成仪式，并将五星级“员工之家”的优秀建设经验向基层单位进行分享推介，更好地营造“高速上的员工之家”文化氛围。

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

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“国家山区公路工程工程技术研究中心”的依托建设单位。

招商交科院是领先的交通科技产业集团：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。

【经营业绩】

2015年，招商交科院实现营业收入23.6亿元，同比增长9.8%，实现净利润2.35亿元。2015年底，总资产53.9亿元，同比增长5.4%，净资产24.6亿元，同比增长12.0%；实现EVA（经济增加值）1.68亿元。营业收入、净利润、经济增加值等重点指标均完成年度KPI目标。

【人力资源】

2015年，招商交科院共有从业人员2708人，在册职工1863人，劳务派遣及其他形式用工845人。院本部在册员工617人，硕士及以上学历占比为54%，高级职称占比为44%。完成《院十三五人力资源规划》编制工作；修订《员工培训管理办法》，分级分类组织开展150余期1100余人次员工培训，组织招商交科院首届青年骨干培训；实施HRBP计划，加强人力资源队伍职业能力建设。

【 科研开发 】

2015年，招商交科院积极应对国家科技体制改革，开展科技项目顶层设计，编制《科技振兴计划》，开展科技创新工作。

实现科研业务新签合同4718万元，其中省部级以上重点项目31项，合同额达到2386万元。运行项目202项，其中，院级管理重点项目19项（国家级3项、国家和行业标准规范4项、其他省部级6项、地市级6项）。全年累计完成科研业务项目62项，其中，国家科技支撑计划项目“离岸特长沉管隧道建设防灾减灾关键技术研究”顺利通过交通运输部鉴定，获“国际领先”水平评价。完成20个自主创新项目立项审查，新设立自主研发项目8项，计1887.2万元。运行项目25项，完成15项。

获省部级以上奖励12项，其中主持项目获得省部级一等奖以上高级别奖项数量由2014年的1项显著提升到5项。牵头完成的“西藏扎木至墨脱公路建设关键技术研究”获中国公路学会科学技术特等奖，下属智翔公司首次获得了企业创新奖。获招商局集团创新先进团队二等奖1项，创新先进个人二等奖1项，发明专利奖励20项，获得招商局集团奖励的奖金总额为309万元。申请知识产权174项，获授权85项，其中发明专利17项、实用新型56项、外观2项、软件著作权10项，再创历史新高。

成功申报“重庆市科委土壤污染控制与修复工程技术研究中心”并获得重庆市

科委经费支持50万元。

【 技术生产 】

2015年，招商交科院新下达勘察设计、咨询任务318项，运行项目（含检测）811项。制订并发布《业务外包管理规定》，建立业务外包评分、评估制度，开展招标管理自查自纠工作。初步完成中外公路规范对比研究，完成BIM技术应用调研并形成可行性研究报告。

2015年8月25日，招商交科院设计的云南普宣高速公路建成通车，位于该线上的普立特大桥填补了招商交科院大跨径悬索桥设计空白。2015年4月29日，招商交科院设计并以BT方式承建的重庆千厮门嘉陵江大桥建成通车。勘察设计项目获省部级奖6项。招商交科院设计的南充市下中坝嘉陵江大桥工程荣获2014-2015年度国家优质工程奖、广东省河口至平台（粤桂界）高速公路获得第十三届中国土木工程詹天佑奖。

【 企业文化 】

围绕招商交科院成立五十周年的主题，提炼形成“崇商重科”理念、“畅通山河”价值、“百年交科”愿景等企业文化表述；完成“畅通山河”展览馆的设计、建造、对外开放工作，并申报获得“全国公路科普教育基地”称号；创作和录制一部纪念专题片和两首纪念歌曲；完成《中国交通报》《重庆日报》《中国公路》《招

商局》等报刊杂志的专栏专刊组稿工作；推出“招商交科”微信公众平台；设计了企业形象识别标志。还开展一系列有益身心健康的员工活动：组织“‘畅通山河’主题展览馆员工参观周”活动；新策划并开展博士沙龙和青年沙龙活动；开展了员

工篮球比赛、趣味运动会、乒乓球比赛、登山活动等文体活动；继续跟进落实招商局慈善基金会在重庆武隆的两个扶贫计划项目，做好进度检查、考察访问、执行报告上报等工作。

（张 扬 王 蕾 于会强 刘 亢 谭 勇）



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。

2015年底，招商轮船总共拥有船舶61艘，1468万载重吨，平均船龄5年，持有新造船订单43艘。油轮船队共有41艘船，

1113万载重吨，平均船龄5.6年，其中超大型油轮（VLCC）34艘，规模位列世界第二位，阿芙拉型船（AFRAMAX）7艘。干散货船队14艘船，305万载重吨，平均船龄2.7年，其中超大型矿砂船（VLOC）4艘，好望角型船（CAPESIZE）7艘，极限灵便型船（ULTRAMAX）3艘。LNG船队6艘船，50万载重吨，平均船龄6.3年。

【业务指标】

2015年，油轮、干散货和LNG三支船队共完成货运量7380万吨。其中，油轮船队共完成货运量5503万吨，营运率97.7%；干散货船队共完成货运量1129万吨，营运率98.5%；LNG船队共完成货运量1592万立方米（约748万吨），营运率100%。

【重大项目】

淡水河谷项目，2015年5月，招商局集团李晓鹏总经理在李克强总理和巴西总统罗塞夫的共同见证下，签署了与淡水河谷的深化战略合作框架协议。9月，双方

签署了4艘二手VLCC购买和长期包运合同，并顺利接收和运营。

亚马尔项目，2015年，招商轮船持股50%的中国LNG运输（控股）有限公司（CLNG）与DYNAGAS、中外运长航集团共同投资亚马尔项目5艘北极型LNG船舶，三方投资比例分别为25.5%、49%、25.5%。至此，CLNG共投资了11艘亚马尔北极型LNG船。

明华新加坡公司增资项目，为延伸产业链、充分发挥明华（新加坡）代理有限公司的对外窗口作用，将其打造为“代理、供应、修理检验、产品贸易、油贸及统一平台”五位一体的船舶供应服务商。

【油轮重组】

招商轮船与中外运长航集团的VLCC整合项目于2015年顺利完成。2015年2月，中外运长航方的19艘VLCC交接工作顺利完成；为进一步整合油轮船队，招商轮船根据战略部署开展5+2项目，即将招商轮船的5艘VLCC订单和长航油运长期租入的2艘VLCC注入双方合资公司中国能源运输有限公司（CVLCC），于2015年6月完成交接。至此，CVLCC成为招商轮船与中外运长航集团经营VLCC相关业务的共同且唯一平台。

【船队结构】

拆旧造新方面，全年共接收了5艘新

建VLCC和3艘新建ULTRAMAX，原计划拆解的2艘老旧油轮，考虑到市场及政策因素，将延期于2016年6月前拆解。出售船舶方面，通过船舶资产评估、放盘、合同细节谈判等工作，6艘老龄散货船在市场极度低迷的艰难情形下，以高于市场同期水平和评估价出售，2艘老旧VLCC也顺利出售。购买船舶方面，通过油轮整合项目购入2艘二手VLCC油轮；通过淡水河谷项目购买4艘二手VLCC矿砂船。购建新船方面，于2015年12月签订了购建10艘节能环保型VLCC的协议。

【战略规划】

2015年，招商轮船系统地开展了战略研究及规划工作。公司结合“十三五”战略规划，开展了如何建设世界一流VLCC船队、如何进一步加强公司的资本运作和财务风险管理、如何实现公司战略转型等三个专题研究，并对公司未来五年的战略发展进行谋划。根据战略规划，招商轮船将致力于打造世界一流的能源运输企业，包括建设一流VLCC原油船队，努力发展LNG海上运输船队，寻求合适的产业链延伸项目，在船舶供应代理、油贸、船贸及油港等方面寻求更大的发展空间。

（乐园）

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，股票代码为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”），持有VLCC资产的中国超大型矿砂船运输有限公司，从事散货船经营管理的香港明华船务有限公司（以下简称“明华公司”），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（以下简称“明华新加坡公司”），从事船舶贸易的招商局船舶贸易有限公司（以下简称“招商船贸”），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】

2015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61.57亿元人民币，同比增长137%；实现归属母公司所有者净利润11.54亿元，同比增长476%。2015年底，总资产约312.4亿元人民币，比2014年底增长了11%；

净资产 182.6 亿元人民币，比 2014 年底增长 35%。

2015 年，油轮航运市场持续景气，BDTI（原油综合运价指数）年均 808 点，同比上升 3.3%。招商轮船通过探索多种经营模式、开展全球经营、加强客户营销等措施，在市场整体向好、间有震荡的情形下，公司抓市场促效益，妥善布局船队运力，高效部署经营策略，努力把握市场机会，取得了“跑赢大市，好于同行”的好成绩，确保了全年经营效益。

2015 年，干散货航运市场表现低迷。受全球经济特别是新兴经济体疲弱影响，铁矿石、煤炭为首的大宗商品价格暴跌，在需求不振的情况下，干散货市场持续低迷态势，波罗的海干散货综合运价指数（BDI）分别在 2 月、11 月和 12 月三次创造历史新低，全年平均 719 点，同比下降约 34.9%。招商轮船根据船型特点合理安排货载和航线，在散货海运市场遭遇寒冬的形势下，生产经营效益未发生重大滑坡。全年订载 94 个航次（含租入船订载），订约 4 个期租，完成经营性扭亏目标。

【人力资源】

2015 年，公司共有员工 179 人（不含 CLNG 和招商船贸），代管的海顺公司有管理人员 38 人。公司在人力资源方面开展的主要工作包括：2015 年公司招聘岸基管理人员 49 人、船员 368 人；开展船队

管理人员招聘专项调研，研究分析公司在内地招聘成熟的船队管理人员的可行性及相应影响因素；完成海顺公司、明华新加坡公司和上海办事处薪酬体系和激励机制的完善方案；开展各类船员培训 700 人次、员工培训 70 人次；4 名员工分别获得高级船长和高级轮机长职称；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，2015 年，共有 340 名学生获奖。

【资本市场】

2015 年，公司股票在大幅震荡的股市中基本保持平稳。2015 年底，由于在资本市场的持续良好表现，公司股票重返沪深 300、上证 180 等系列重要指数成分股行列。2014 年 11 月启动的向大股东招商局集团定增项目，于 2015 年 8 月全部完成。本次增发股票 5.78 亿股，除息调整后增发价格 3.457 元，大股东招商局集团的持股比例从 40.93% 增加到 47.38%。本次增发为公司净募集资金 19.88 亿元。

【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，海宏公司大力开拓新客户，VLCC 即期市场新增客户 12 家；依

托船队规模效应，进一步开展全球经营，VLCC 继续保持中东至远东基本航线的市场地位，巩固西非至远东已有航线，开辟中东至美湾、美西、红海、欧洲航线，以及加勒比地区或巴拿马地区至远东航线；明华公司加强市场调研，增加订载灵活性，抓住波段机会，并根据船型特点合理安排货载和航线，提高老旧船舶利用率，完成环形航线，同时配合短租期形式回避市场低位。

【船舶代理】

2015 年，明华新加坡公司共代理船舶 494 艘次，同比增长了一倍，其中代理招商轮船船队 233 艘次，对外代理 261 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。

【船舶贸易】

招商轮船与香港海通有限公司共同投资设立招商局船舶贸易有限公司（以下简称“招商船贸”），招商轮船占股 30%、招商海通占股 70%。招商船贸主要从事新造船、各类营运中二手船、各类退役废钢船的代理、买卖及经纪服务。

【船员管理】

2015 年，海顺公司按照“高端核心干部船员自有化，普通船员社会化”的原则，

不断推进市场化改革；积极简化内部管理层级，理顺股权架构，压扁管理幅度，提高管理效率；制订有效措施，保障船舶配员，平均自有船员调派率达 60% 以上。全年为油轮船队调派船员 213 艘次，涉及船员 945 人次；为散货船队调派船员 131 艘次，涉及船员 1527 人次；为 LNG 船队调派船员 72 艘次，涉及船员 93 人次；加强与外部船东合作，全年共派出 3 套全套班子船员，迈出市场化的开创性步伐。

【信息化建设】

2015 年，公司航运管理信息系统通过专家组验收。该系统于 2013 年立项开发，是公司管理主营业务的重要平台。2015 年公司完成可视化管理信息平台的主体开发工作，该系统体现“四控一体”平台概念（船位监控、视频监控、安全监控、数据监控等集于一体的平台），将为提高船舶监控管理发挥作用。公司还在行业内率先提出并启动“智慧船舶、智能航运”体系建设工作，将信息技术进一步融入航运管理的全生命周期。

【行业荣誉】

2015 年，公司参加油轮安全论坛、第四届中国国际石油贸易大会等会议并作专题发言；公司任中国船东协会副会长单位，中国交通年鉴理事会理事单位；香港船东会和香港海事处给公司颁发嘉奖，其

中海宏公司获“2014年度最大注册总吨位公司奖”、明华公司旗下“明锋轮”因在菲律宾海域成功营救4名菲律宾籍渔民获“香港籍船舶英勇奖”，此外有5艘油轮获得AMVER(Automated Mutual-Assistance Vessel Rescue System, 船舶自动互救系统)奖章，其中“凯爱轮”、“凯源轮”和“凯胜轮”获金质奖，“凯达轮”和“凯德轮”获蓝质奖；公司重视全面风险管理，为生产经营提供法律支持，获中国交通企业管理协会评为“第四届全国交通企（事）业法治先进单位”。

【安全生产】

狠抓安全基础管理工作。2015年累计接受港口国检查73艘次，零缺陷通过率为73%，改正通过率27%；累计接受油公司检查107艘次、接受登轮检查100艘次；共安排武装护航19次，未发生海盗袭击事件。不断完善安全评估与管理体系。海宏公司修订完善油轮安全管理自我评估（TMSA）体系，通过挪威船级社（DNV）

对公司安全管理体系（DOC）的年度审核，完成质量和环保管理体系（ISO9001-2008，ISO14001-2004）的换证审核和内审工作。明华公司与中国船级社共同开发的“综合管理体系在线应用系统（IMMS）”通过专业评审，拥有自主知识产权。该系统实现船舶安全和质量体系管理的文件化、结构化、数据库化，形成有机、协调、动态的在线应用平台。加强航次执行与监控力度。公司广泛收集航线和港口资料，做好预案，并加大国内重点港口船舶卸货作业的现场监督，特别是针对燃油补给、货物配载、装卸货作业等关键环节，进行监控和指导。

2015年，公司通过营运船舶技术改造、新建节能环保型船舶等措施持续推进绿色航运发展道路。同时，公司在船舶安全的前提下，适时超低速航行，实施能效管理计划，显著降低燃油消耗，减少硫排放。2015年累计减少二氧化碳排放22.2万吨、二氧化硫排放3432吨，节省燃油消耗6.9万吨。

（乐园）



第七篇

物流业务 >

招商物流
招商局物流集团

央企品牌 实力雄厚

央企招商局集团旗下发展现代物流业务的核心平台
拥有全国物流网络体系

- 全国布局22个直属城市
- 100+分公司
- 100+分公司
- 100+分公司
- 100+分公司
- 100+分公司

招商物流

www.zy.com

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。2014年内部划入冷链业务、2015年收购恒路物流后，招商物流正式形成了以合约物流平台、公路快运平台、冷链物流平台三大平台协同发展的局面，服务网络更加全面，有了更强的竞争力和更完善的服务环节，网络化优势更加明显。招商物流已经形成了华东、华北、东北、西南、西北、华中、华南7大经营区域的全国性物流网络实体，可完成普货、冷链的全国配送。在北京、上海、天津等32个中心城市设立了子公司和分支机构，营业网点（含门店）1148个；拥有各类可控货运车

辆2万余台，成功运作了1237条中长途运输线路，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223万平方米，其中自建分发中心118万平方米。

经过十多年发展，招商物流在快销品及类快销品等细分市场取得领先，并将基于成品配送业务逐渐参与快消品工业4.0生产计划中，从原材料采购、经济批量订货、经销商融资等环节深度优化快消品企业供应链，积极拓展企业智能物流服务，精心打造出日化、啤酒饮料、化工品及润滑油、食品、白酒、电商、装备制造以及服装等多个物流服务产品线，力争成为“合约物流领先，快消品合约物流第一”的细分市场领军企业。

招商物流一方面聚焦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，为客户提供物流策划与供应链的管理咨询服务、物流与供应链解决方案的设计、物流与供应链实施与控制、物流与供应链的运作与管理、全球化的网络服务、物流信息化及信息网络

服务、供应链上多个环节的资源整合服务、物流的特殊服务等；另一方面积极开展商融通、新运力组织、跨境电商等新业务、新模式，并依托标准化、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，逐步实现了合约物流与平台物流的融合，推进全供应链服务设计、操作能力。

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2015年底，上述地区托盘总量达到1500多万个。

【 业务指标 】

2015年，招商物流公路运输周转量76.25亿吨公里，同比增长19%；仓储堆存量6.67亿立方米/天，同比增长3.1%；仓储装卸量2954万立方米，同比增长0.7%。

2015年，招商路凯平均在租托盘数1778万板，同比增长12.3%。

【 网络布局 】

合约物流平台：合约物流平台网络化建设不断完善。按照“完善型、增强型、效益型”的原则以及公司网络化发展需求，招商物流积极推动合约物流平台新项目的洽谈及土地的投资工作。2015年，招商物

流先后与无锡、福州、扬州、贵阳、蕲春等地政府主管部门进行了接洽，并完成了昆明、镇江、西安及南宁等地有关土地的购置工作。在2015年招商物流新购置土地923亩后，公司在国内拥有的自有土地规模超过6360亩。招商物流还继续深入推进合约物流平台分发中心的工程建设工作，2015年续建、新建、筹建的工程项目共计13项，分发中心仓库开工面积共计44万平方米，境内项目仓库开工面积近20万平方米，境外项目仓库开工面积24万余平方米（香港青衣181项目和中白商贸物流园首发区）。

公路快运平台：公路快运平台恒路物流在深圳、北京、上海、成都、沈阳、武汉等地建设了多个面向全国开放式物流运营平台和覆盖全国的公路干线运输网络，通过各平台和干线网络快速联接物流运作节点，高效整合货物流、信息流、资金流、商务流，为全国加盟伙伴、广大客户提供全程一体化、可视化的高端物流解决方案。2015年，恒路物流重点着眼于大力发展加盟商业务，实行自营、加盟两种经营模式，同时拓展分拨中心、新开干线支线，以期完善全国运输网络布局。

冷链物流平台：冷链平台招商美冷，是国内大型公共冷链服务商，在国内主要一线城市拥有和管理14座冷库，自有冷藏车106台，同时整合管理500余台外协冷藏车，运输网络覆盖国内主要省市地区，致力于为客户提供一体化的冷链服务

方案。招商美冷 2015 年通过强化“仓储+干线+配送”物流网络，积极筹划微店营销等新型的商业模式，依托现有网络实现贸易业务网络化；在自有车辆数量减少等情况下，继续优化冷链平台节点，进一步提高了资源利用率及网络化节点覆盖率。

【业务拓展】

“商贸流通领域标准化”成功实施：招商物流在 2015 年积极开展“商贸流通领域标准化”工作，托盘循环模式已分别在中粮、亿滋、多乐士等项目上成功实施。

“农村电商大槐树”项目开创新模式：招商物流利用“农村电商大槐树”项目开创了新模式，即“农产品物流一贯化循环共用模式”，实现工业品下乡和优质农产品进城的直通去中间化的双向商贸物流一体化经营，并基于中粮、联合利华、宝洁等客户产品，应用“农村电商 O2O 平台”，快速搭建起了线上线下商品流通网络。

“招商云仓”的云平台实现试点：“招商云仓”利用信息系统云技术，通过系统管理实现客户体验的“云仓”概念，依托仓储设施实现在线交易、交割、支付、结算等流程一体化的协同服务，是目前电子

商务市场最为先进的物流服务产品之一。

“招商云仓”已经于 2015 年 12 月 1 日在招商物流广州公司正式启动，将深化前端仓业务，打通电商领域的上下游环节，实现从用户下单到将产品送至用户手中的全程服务能力。

【海外拓展】

为践行国家“一带一路”发展战略，贯彻招商局集团的总体战略安排，招商物流参与中白工业园项目建设，在中白工业园组建以招商物流为核心的中白商贸物流园，建设一个一平方公里的商贸物流园。在不到一年时间里，中白商贸物流园完成了立项、入园及开工建设三大重要节点工作，全面完成了各项既定工作目标。2015 年 12 月 11 日，中白商贸物流园首发区正式开工建设。中白商贸物流园项目是目前中白工业园投资规模最大、建设规模最大、占地规模最大、动工最早的项目，得到习近平主席、张高丽副总理等党和国家领导人及商务部、国资委等部门的高度肯定，成为国家“丝路经济带”战略的重要项目。

(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。2015年，招商物流的年营业收入超过80亿元，根据罗兰贝格管理咨询公司的统计，在我国同类物流企业中位居前五。在具体业务领域中，招商物流的核心业务主要集中在快速消费品及类快消品的合同物流领域。其中，在日化等快消品物流市场及润滑油物流市场的业务规模居于国内第一位；在酒类、包装化工品、危化品物流等细分市场处于国内领先水平。

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。

经过多年的发展，招商物流形成了覆盖全国的实体物流网络及物流服务网络，自有土地规模达到6200亩以上，经营仓库面积超过200万平方米，其中自有仓库面积近120万平米，员工数量9000余人。招商物流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。

2015年，招商物流收购了具有全国影响力的公路快运服务商恒路物流，正式形成了以合约物流平台、公路快运平台、冷链平台三大平台协同发展的全新发展局面，形成了立体化的服务网络。招商物流已成为全国综合运营能力最强、资源配套最完善、品牌价值最高的第三方物流商之一，是国内少数具有全国物流服务能力的

综合物流服务商之一。

截至2015年末，招商物流总资产达94.51亿元；可控车辆数2.4万台，同比增长300%；仓库面积217万平方米，同比增长11%，其中竣工自建仓面积117万平方米，同比增长8%；运作网点1148个，同比增加994个，分布在全国65个城市。

【经营业绩】

2015年，招商物流全面深入贯彻集团发展现代物流业战略，强化经营管理。2015年，招商物流收购了公路快运企业恒路物流，正式形成了以合约物流平台、公路快运平台、冷链平台三大平台协同发展的全新发展局面，形成了立体化的服务网络。招商物流还以“标准化”为手段，提升基础运作能力，夯实主营业务，运作标准化进入了常态化全面贯彻阶段。

2015年，招商物流全面完成了招商局集团下达的十项考核指标。其中，全年完成营业收入84.81亿元，同比增加14.45亿元或增长21%，年度计划完成率108%或超计划6.2亿元；实现经营利润1.6亿元。

【人力资源】

2015年，公司员工总人数为9365人，本年度在职人员9365人。其中，博士12人，占员工总数比例为0.13%；硕士201人，占员工总数的2.15%；本科1829人，占员工总数比例为19.53%；本科以下7323人，

占员工总数比例为78.19%。高级（含副高）职称84人，占员工总数比例为0.90%；中级职称213人，占员工总数比例为2.28%。

招商物流在2015年持续推进“差异化”人才梯队建设、人员培养发展、考核激励机制优化等各项工作，特别是加强了人才队伍的培训力度。2015年，招商物流共组织各类培训20余场次，培训员工约1200人次。招商物流还配合国家及招商局集团“一带一路”发展战略，发掘培养精通英语人才，组织开展商务英语专项培训活动，并探索创新培训模式，结合“互联网+”和微时代前沿技术，开展“微课程”开发项目。招商物流还加强了培训组织机构的建设，结合人才需求设立华南、华东两大区域培训基地，发挥华南、华东区域培训基地优势和作用。招商物流还参与职业教育发展事业，并在当年入选国家教育部首批“现代学徒制行业试点牵头单位”。

【标准化建设】

招商物流持续优化物流业务操作流程，回顾修订了物流业务运作类、经营分析统计标准类、可视化管理类、运作安全管控类制度文件，70个规定文件中15个有修订，涉及25个条款；新增了《仓储、运输操作奖惩规定》《运作成本核算标准与管控办法》《自有车辆投入工作指引》三项制度文件。根据运作标准化进入了常态化全面贯彻阶段的新情况，招商物流

2015年实时调整了标准化达标验收方法，将以往每年一次全面检查评比模式，调整为三年一次全覆盖。招商物流在2015年以标准化重点打造优质物流产品，包括日化快消类产品、白酒类产品、润滑油类产品等，各类产品的运作标准化水平得以稳步提升。重点项目的运作质量，多次获得宝洁、高露洁、壳牌等众多品牌客户的书面表彰，其中，招商物流上海公司因运作标准化水平突出，获得宝洁全球SDC委员会和全球PD团队组织评选的“2015年度全球最佳标准DC奖”。

【信息化建设】

为提升供应链管理信息系统中的运输管理系统、仓储管理系统功能，招商物

流编制了供应链管理信息系统提升建设蓝图，总结梳理出招商物流仓储管理系统优化、运输管理系统升级的流程需求，并委托SAP（思爱普）公司予以实施。

【企业文化】

招商物流在2014年制定建立企业文化建设工作机制的基础上，对招商物流及各经营单位企业文化建设工作做出了综合评估，形成了招商物流第一份企业文化调研报告。招商物流还向招商局集团成功申请到了13家“员工之家”名额，完成了各“员工之家”的建设并顺利通过验收，至此，招商物流已经拥有24家“员工之家”，基本覆盖全国各地经营公司。

（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”）。深圳重工成立于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。江苏重工成立于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两座浮船坞和两座干船坞，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。招商重工（深圳重工和江苏重工合称）现已发展成为国内为数极少的几家海工装备高端制造商之一，自升式钻井平台建造领域的业绩也已

快速攀升到中国海工行业的前列，尤其是 CJ 系列钻井平台的制造业绩更位居世界前列。

【业务指标】

2015 年，招商工业完成营业收入 107.14 亿元，同比增长 11.2%。完成重工产值 86.78 亿元，同比增长 11.6%；修船产值 14.88 亿元，与 2014 年持平。

2015 年，两大基地（孖洲岛基地、华东海工基地）同时在厂制造的重大海工项目包括自升式钻井平台 21 座、钻井辅助平台 2 座、潜水支持船 2 艘、综合勘察船 1 艘、Liftboat 平台 2 座共 28 个项目，其中实际交付只有“海恒 3 号”钻井平台和中海油勘探船 707 号两个项目。

招商工业已开始开发具有自主知识产权的自升式钻井平台、起重船等海工产品，并开始与国际知名公司联合开发半潜式钻井平台、钻井船、FPSO（浮式生产储卸油船）等新产品，还利用江苏重工大坞优势，开始拓展 LNG 船和 VLCC 的制造业务。招商工业 2015 年开始自主研发 CM-L150 型自升自航式多功能平台，基本设计方案已获得 ABS 的认可。

【重大项目】

为扩大海工产能，2013 年招商工业投资 17.9 亿元收购了江苏海新重工的船厂资产，在此基础上进行后续填平补齐，

建成大型海工制造基地——华东海工基地。江苏重工在资产收购的同时就签署十多个海工项目订单，并在收购当年即开工建设，2014 年 6 月已建成交付首个海工驳船到欧洲，2015 年有多个钻井平台建造完工。截至 2015 年底，华东基地后续填平补齐投资已完成 16.72 亿元，主体工程已全部完工并投入生产，在造海工项目有 15 个，其中已有三座钻井平台已建造完工。

1. “UMW NAGA 7” 自升式钻井平台交付

2015 年 1 月 27 日，由深圳重工建造的“UMW NAGA 7”自升式钻井平台在深圳孖洲岛基地成功交付给马来西亚油服商 UMW 公司。这是交付给 UMW 的第二艘 CJ46 型自升式钻井平台。该平台适合于世界范围内 15-91 米水深以内各种海域环境条件下的钻井作业，最大钻井深度可达 9144 米。

2. “Tender Assistant Drilling Barge” 海上钻井辅助驳船

2015 年 3 月 5 日，“Tender Barge” 2 号船举行开工典礼；4 月 17 日，“Tender Barge” 1 号船开始船台合拢；6 月 5 日，“Tender Barge” 2 号船举行合拢仪式。该型船是用于海上钻井辅助支持的驳船，设有可住 200 人的生活区，配飞机平台。

3. “海恒6号”与“海恒7号”CJ46自升式钻井平台的建造

深圳重工承建的天津海恒船舶工程服务有限公司的“海恒6号”及“海恒7号”平台于2015年3月10日在深圳孖洲岛基地地下料车间举行平台建造开工仪式，其中“海恒6号”于2015年6月16日在孖洲岛基地举行了合拢仪式。

4. “Pieter Schelte”号STF主体结构制作与交付

“Pieter Schelte”号是世界首艘集整体平台拆装与管道铺设于一体的超大型工程船，总造价约13亿美元。该船搭载了大型起重机，能够吊起重达4.8万吨的成套设备上层构件和重达2.5万吨的下层构件。深圳重工承建该船导管架前部输送机（Stinger Transition Frame, 简称“STF”）制作。这是深圳重工第一次建造的创新海工产品，公司专门成立了项目攻关组，从开工前的工程策划、技术交底、人员组织进行了充分准备，整个建造过程中细化施工工序，划定质量关键点，进行全程监控，于2014年底完成“STF”主体结构制作，2015年3月12日交船。

5. BESTFORD 4# 平台举行下水仪式

2015年4月28日，BESTFORD 4# 平台举行了下水仪式。深圳重工、ABS船级

社代表、BESTFORD 4# 双方项目组管理团队、MSC服务工程师及分包商代表共约60人参加了仪式。

6. JU2000E-1/2 自升式钻井平台建造项目

JU2000E-1/2是江苏重工为澜玛钻井有限公司（Landmark-CDIG）建造的400英尺自升式钻井平台，总长70.36米，总宽76米，型深9.45米，最大作业水深122米。设计作业温度零下20℃，可以在北海中部的恶劣环境条件下全年无休正常作业。2015年5月5日，JU2000E-1/2顺利出坞下水，其中JU2000E-1于11月29日完成了设备联调试验，这是江苏重工自建厂以来第一座自升式钻井平台的全船设备联调试验。

7. 3000吨起重船的建造

3000吨起重船又称3000吨浮式起重机，是江苏重工第一艘自制、自持的额定起重量为3000吨的起重船，2015年9月28日完成出坞后的第一批次大型吊装试验，标志着该起重船已基本具备使用条件。

8. “海洋石油944”自升式钻井平台建造项目

“海洋石油944”自升式钻井平台是江苏重工为中海油田服务股份有限公司建造的CJ50大桩靴型自升式钻井平台，主要用于海上石油和天然气勘探、开采工程

作业。12月19日，“海洋石油944”顺利出坞并完成插桩工作。

9. “勘探六号”自升式钻井平台修理项目

2015年10月26日，自升式钻井平台“勘探六号”靠泊江苏重工2#码头，开始为期25天的特检修理工程并圆满完成。这是江苏重工建厂以来首次承接的海工平台修理项目，也是江苏重工第一艘从外海进长江流域修理的自升式钻井平台，标志着江苏重工完全具备修理海工产品的实力。“勘探六号”建成于2010年，系中石化最先进的钻井平台，最大作业水深115米，最大钻井深度9144米。

10. “海洋石油707”顺利交付

2015年12月9日，深圳重工为中海油田服务公司建造的“海洋石油707”综合勘察船顺利交付。“海洋石油707”是一艘由电力推进系统驱动，可航行于无限航区的综合勘察三用工作船。该船总长80.3米，型宽17.8米，吃水5.85米，配备钻井取样系统，可进行工程地质取样，原位经理触探测试（CPT）；配备了多种用于海底勘探的声学设备（单波速、多波速、浅剖装置等）。

11. “南海五号”平台维修

“南海五号”平台于2015年4月25日至6月21日期间在深圳孖洲岛基地维

修，按合同约定顺利出厂。修理工程涉及船壳与机械舱室超过94000平方米区域打砂（打磨）油漆、将近10000平方米舱室特涂、约9000平方米倒挂架、近15万立方米塔架搭设；反顶主甲板换新等大量特检工程共计220吨钢结构换新工程；生活区重新装修、餐厅升级改造，12000米锚链收放及修理。其中井架游车导轨换新工程获得了船东的高度认可，并发来书面感谢信。

12.FPSO CYRUS 油轮改造项目

FPSO CYRUS是将阿芙拉型油轮梅尔艾瑞卡改造为FPSO(海上浮式生产储油船)的项目，该船于2015年3月6日停靠深圳孖洲岛修造船海工基地，计划2016年6月完工，主要进行船体结构改造EPCIC(设计、采购、建造、安装、调试)、上部模块的设计、制造、安装以及调试。

13. 全球最大矿砂船“博克朗玛峰”号进厂修理

2015年12月2日，深圳港引航站成功将全球最大的矿砂船——“博克朗玛峰”号引领靠泊深圳孖洲岛，进行常规修理。该轮船长361米，宽65米，运载能力超过1.1万辆卡车，是深圳港口目前停靠过的最大级别的超级货船。

(查德龙 张培 马学 詹华锋
朱世博 孙飞 冷玉辉)

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五家，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】

2015年，招商工业实现营业收入107.14亿元人民币，同比增长11.2%，实现归属母公司所有者净利润4.81亿元，同比增长14.3%。2015年底，总资产约284.71亿元人民币，同比增长了51.1%；净资产74.51亿元人民币，同比增长52.9%。

海工项目继续完善项目预算管理，修船项目实施单船预算管理。自《单船（项目）预结算管理制度（试行）》制定并实施以来，单船平均边际贡献率有较大幅度提高，2015年超过50%。

【人力资源】

2015年底，招商工业共有员工5316人。2015年，招商工业面临着全国技工劳动力供应逐年不足、内地快速发展留住大量劳

动力以及薪酬吸引力、工作环境等不利因素的影响，蛇口友联及深圳重工采取多渠道招聘并实施招聘激励政策，全年招聘了 200 余名熟练技术工人及有培养潜力的学徒工。

2015 年招商工业及各下属公司陆续组织了企业中高层管理人员 90 余人参加各类管理培训，下属企业加强关键岗位后备人员的培养，继续落实关键岗位人员轮岗；根据业务发展的需要开展专题培训，特别是在海洋平台、FPSO、FSO、LNG 等方面的培训及船舶、商务英语的培训。

为配合集团的人力资源信息管理建设，招商工业总部于 2015 年 12 月设立了 EHR 专员，完成公司 5000 多人的数据收集、导入及校核工作，并安排总部及各单位参加上线培训，按时保质完成 HR 实施的前期准备工作，人力资源管理进入全面信息化。

【改革创新】

深圳重工、江苏重工技术中心 2015 年技术人员总数已达到 700 人左右。在做好在建海工项目技术支持的同时，还配合经营总部拓展海工市场做了大量技术研发工作。2015 年深圳重工推进技术和设计创新共 18 个项目，已完成 13 个项目，其中主要项目包括：SEAPUP2 自升自航式生活平台的详细设计及生产设计、中海油 707 物探船生产设计、MT6024 DSCV 潜水支持船关键技术研究等。

江苏重工 2015 年在自主研发方面取得较大进展，集团资助 1000 万元的 3000T 浮吊已建造完工并投入平台桩腿吊装的实际应用，CM-L150 型自主品牌多功能平台的基本设计已完成并获得 ABS 的认可，已成功设计钻井包分拆方案籍以突破 NOV 的技术垄断等。此外江苏重工 2015 年在 LNG 船和 VLOC 制造方面配合经营总部接单做了大量辅助工作，促使招商工业在钻井平台以外拓展新的市场取得可喜的进展，为两大基地后续制造订单的获取拓展了市场空间。

重庆招铝 2015 年也在产品和技术创新方面进行了有益的尝试，新开发的铝镁合金箱包产品获得个人消费品市场的热捧，成为公司的利润增长点。

在知识产权挖掘及保护方面，2015 年共申请发明专利 14 项和实用新型专利 18 项，占累计发明专利（30 项）和累计实用新型（39 项）申请数的 46%，其中还有一项国际 PCT 专利，发明的技术含量总体上比前几年有了明显的提高。2015 年内获授权发明专利 2 项和实用新型专利 17 项，累计获授权的发明专利为 7 项、实用新型专利 31 项。

深圳重工技术中心理化试验室 2015 年申请国家级技术中心认证并获得通过，成为招商工业第一个国家级理化实验室。

深圳重工和江苏重工均为国家高新技术企业，2015 年招商工业研发费用合计支出 14833 万元。

【项目交付】

随着国际油价急速下跌及在低位徘徊，海工市场在2015年已深度冻结，全球海工制造商都在承受接单难、交付难、融资难、盈利难的巨大压力。2015年，招商工业通过以下措施来积极面对海工项目交付难的问题：

第一，全力保障各大项目的生产，加强资源配置协调，保证各项目按预期计划推进，确保工厂建造进度与质量，杜绝船厂违约的可能，切实保障船厂的合法权益。

第二，积极通过产融结合的方式来协助船东解决收船资金压力的问题。与船东、租赁公司合作寻找油服公司长期租约，以经营性租赁方式，实现平台销售。

第三，协助船东进行买方信贷，帮助客户方解决融资难题，解决好在建项目交船时的融资需求，及时有效地按计划回收资金。

【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，2015年度共开展各类安全生产培训773批次，参加培训总人数达45368人次。培训项目有消防安全培训、特殊工作安全操作规程培训、新进厂员工安全警示教育培训等。同时，积极开展各类隐患排查治理工作，2015年共查出安全隐患3076项，已整改安全隐患3074项，整改完成率99.93%。

【企业文化】

招商工业提倡“团结、务实、严谨、高效”的工作作风，“爱国、自强、开拓、诚信”的企业精神，在2015年组织了一系列员工喜闻乐见的、使企业富有活力的企业文化活动，在招商局“公司日”期间开展多项员工活动；继续通过《招商局工业》电子杂志及下属企业内部报刊等，大力宣传公司企业文化，维护健康和谐的组织氛围和内部关系，增强全体员工的认同感和凝聚力，最大限度地调动管理者与员工的积极性和创造性。

招商工业下属公司建成的三家“员工之家”，不仅丰富了员工的业余文化生活，也提升了员工对公司企业文化的认知，在宣传公司文化起到重要作用。

（查德龙 吴天 高春生 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。

2015年，自贸区工作、二级市场增持招商银行、与深交所合作、钱宝的战略合作等均是本年招商局集团达到的成果。招商局资本投资有限责任公司（简称“招商资本”）根据集团提出的“加强招商资本募资、投资能力建设”的年度重点工作目标和要求，充分发挥集团优势和品牌，通过多种渠道和方式，积极与社会投资机构探讨沟通，多方设法开展募资工作，在投资业务上也探索了多种投资方式和退出方

式；同时，加强中后台能力建设，全面修订完善各项制度流程，开展内控体系建设和内部组织建设，在经营管理上取得了较好的成绩，资产管理规模大幅增长，为今后的长远发展奠定了坚实的基础。

【业务指标】

2015年，招商银行实现合并营业收入2020亿元，同比增长21.8%；全年实现合并净利润为577亿元，同比增长3.1%。营业收入增长主要依靠规模增长、净息差上升和非利息收入增长三轮驱动。母银行口径净利息收入1325亿元，同比增长17.2%；非利息收入595亿元，同比增长33.5%。全年净息差（NIM）为2.82%，同比上升12个BP；ROAA为1.10%，同比下降0.15个百分点；ROAE为16.06%，同比下降1.89个百分点。招商证券合并口径总资产2920亿元，同比增长51%；营业收入292.21亿元，同比增长161%；利润总额136.47亿元，同比增长174%；净利润109.30亿元，同比增长184%。招商资本共计募集资金人民币129亿元，投资126亿元，退出资金17亿元，共完成营业收入24206万元，利润总额为25840万元，母公司净利润为19832万元。基金管理业务收入24578万元，同口径基金管理费收入比上年增长约20%。基金管理业务净利润为1219万元，基金业务净利润为19031万元。2015年底，公司管理总资产（按照承诺出资口径）从年初人民币约184亿元

增加至人民币约334亿元。

【战略规划】

1. 银行板块

规划目标为，2011年至2015年，招商银行将秉承“力创股市蓝筹，打造百年招银”愿景，坚持“质量、规模、效益”均衡发展的科学发展观，坚持“早一点、快一点、好一点”的战略方针，坚持“因您而变，因势而变”经营理念，抓住中国经济转型机遇，加快推进经营转型和管理变革，努力将自身建设成为具有国际竞争力的中国最佳商业银行。到2015年，招商银行资产规模超过5万亿元，年均增长16.1%。净利润（合并）达594亿元，年均增长13.2%，ROAA达1.25%，ROAE达18.2%，主要效益指标处于国内同业领先水平。资本充足率和一级资本充足率达到监管要求。不良贷款率保持在风险容忍度内，不良贷款拨备覆盖率达300%以上，全面风险管理能力持续提升。

完成情况为，截至2015年末，招商银行合并总资产为54994亿元，规划目标完成率为110.0%；合并净利润577亿元，规划目标完成率为97.1%；合并ROAA为1.13%，低于规划目标0.12个百分点；合并ROAE为17.1%，低于规划目标1.1个百分点；母银行资本充足率为11.50%，母银行一级资本充足率为9.40%，均符合监管要求；不良贷款率为1.80%，拨备覆盖

率 177%，均在新修订的风险容忍度内，但拨备覆盖率已显著低于规划目标。一方面随着宏观经济持续下行以及产业结构持续调整，银行业资产质量压力持续上升，不良资产加速暴露，相应的拨备计提大幅攀升；另一方面随着利率市场化的完成，商业银行净息差持续承压。受此影响，净利润、ROAA、ROAE 等指标低于规划目标。

2. 证券板块

鉴于证券行业的周期性波动特点，招商证券以三年为周期制定发展规划，未制定专门的“十二五”规划。2012 年 4 月，招商证券第四届董事会第三次会议审议通过《中长期发展战略暨 2012-2014 年发展规划》提出，到规划期末要实现营业收入和净资产规模进入行业前 5 名。

3. 直投板块

招商资本 2012 年设立，其整合管理的招商局中国基金，“十二五”规划目标为继续直接参股中国境内高素质的非上市企业；以优质成熟项目为主，兼顾新兴行业良好投资机会；继续以跨越周期的眼光看待产业发展，坚决放弃冒险追逐热点产业；优化投资组合及持续调整风险偏好。

“十二五”期间，中国基金持续投资中国境内高素质的非上市企业，其中包括华人文化产业股权投资（上海）中心、天翼视讯传媒有限公司、广西华劲集团股份有限公司、辽宁振隆特产股份有限公司、南京

圣和医药有限公司、IMAX China Holding, Inc.、广西新华幼儿教育投资有限公司等优质企业。这些优质项目将为中国基金带来良好的投资回报。同时，中国基金加强了在医药、教育、文化传媒领域的投资力度，以不断优化中国基金的投资组合，来进一步合理化投资风险。

4. 保险板块

复牌“仁和保险”：2015 年，招商局集团提出复牌“仁和保险”，拟设立两家保险公司，由招商金融负责相关工作。

复牌“仁和保险”，得到了中国保监会领导的大力支持，也得到了包括中国移动、中国航信等大型央企，深圳市政府相关企业的积极响应。4 月以来，招商金融完成可行性研究报告，确定了发起股东及股权比例，准备了申请报告，筹建方案等申报材料。12 月，招商局集团分别召开投审会和办公会，批准了复牌“仁和保险”项目。招商金融全力推进复牌工作，总体进展顺利。

招商保险：发展举措为，一方面招商保险维护好现有业务及客户资源，继续深化细分市场业务优势，加强个人险新产品的开发，发展小型商业保险，同时深化与招商银行、永隆银行的合作，发挥协同价值；另一方面，招商局集团 2015 年提出复牌“仁和保险”的目标，招商保险也迎来重大历史机遇，未来会加强人才队伍建设，不断开拓业务。

完成情况为，招商保险继 2010、2011 年先后发展新保险代理——达憬和祥昇以后，业务规模增速较快。在业务发展中，招商保险不断提高服务水平，与保险代理建立了良好的合作关系。2015 年，招商保险拓展联诚代理的一篮子新业务，实现保费收入 1662 万港币，来自联诚代理的一篮子新业务同比增长 100%。联诚代理多年来一直是招商保险最大的客户。

招商海达：规划目标为，做大规模，做强专业，打造特色鲜明、效率领先的保险中介公司。基于战略目标，公司确定了围绕两类客户（机构客户和个人客户），发展三类业务（传统经纪业务、渠道业务以及网销业务）的举措。传统经纪业务是公司目前的业务发展模式，通过集团自身的产业发展带来的业务资源、Producer 市场拓展及网点铺设等模式获得业务增长；渠道业务是未来重点拓展的方向，即与银行、证券、车行等渠道合作，共享客户资源，发展渠道的机构客户及个人客户的保险业务。网销业务即建立网络平台，通过互联网销售保险产品。

完成情况为，传统经纪业务，一是继续推进整合，加强境内香港业务合作、人才交流和技术互补，发挥协同效应；二是通过加强与招商局集团及其下属企业的协同，深度挖掘集团资源；三是进一步发挥国际网络（AG、WING 等）的优势，拓展具有品牌效用的业务，并扩大公司的知名度。

在发展渠道业务方面，招商海达于 2013 年与捷成洋行（保时捷在境内最大的代理车行）签署了合作协议，由招商海达以专业中介的身份进驻 4S 店，直接向购车的客户销售车险及提供服务。签署协议当年已于上海、广州和深圳地区开展销售，并取得了良好业绩。2015 年来自捷成洋行的佣金收入为 2159 万港币。捷成洋行的购车客户是高端优质客户，除车险外，招商海达将进一步探索销售寿险产品等其他业务。在发展网销业务方面，近几年，中国保险网销市场呈现爆发式增长。为了适应新形势的变革，抓住机遇，2014 年，招商海达着手开发“优智保”保险网销创新平台，2015 年上线，并获得集团创新基金资助。“优智保”平台运营模式为 B2B2C，不仅能为集团客户提供更好的服务，同时也是招商海达试水网销的第一步。

海达英国：2015 年，招商金融成立专项工作小组，推动海达英国处置工作。12 月，海达英国与买家签署出售合同，并立即生效。海达英国所有业务风险及退休金责任已转移至买家。

【业务整合】

招商银行 11 家改革分行实现了内部组织和客户界面的平稳切换，扁平化、专业化、集约化的体系架构基本形成，改革分行的直接经营能力明显提升，轻型银行转型指标领先全行，员工队伍活力在新体

制下得到有效释放，为全行推进改革积累了宝贵经验。

招商证券不断推进向具有全功能平台和全产业链服务能力的现代投资银行的转型。一是加快发展分支机构综合经营，打造总部加分支机构的多层次、立体式营销体系；二是完善组织架构，设立招商证券资产管理有限公司，大力发展资产管理业务，提升为客户财富保值增值的服务能力；三是优化香港公司治理架构，做实招证国际，在招证国际建立实质运作的法人治理架构和经营管理决策机制。

【自贸区工作】

2015年2月，成立招商金融自贸办，作为推动金融集团前海蛇口自贸片区创新的主要机构，并与招商银行联合筹建的“招银前海金融资产交易中心有限公司”完成注册登记；推动招商银行与金融创新组合作，对接集团跨境电商平台项目的各项金融需求，如招商银行信用卡网上商城对接招商海通，金融创新组与招商国际、招商银行的沟通等。参与了蛇口外债宏观审慎管理试点的申报工作，准备了外债试点工作方案，与深圳市外管局进行多轮沟通，并持续跟进蛇口外债宏观审慎管理试点申请进度。招商金融KMS系统全面优化提升，开发自贸区知识模块，整合自贸区政策、新闻、数据、工作进展、知识成果等信息，并拟向集团用户推广使用。

【重大项目】

蛇口工业区吸收合并招商地产是集团2015年深入推进国企改革、资源整合与前海蛇口自贸片区建设重要抓手，金融集团全力配合集团兄弟单位的“千亿工程”建设。为进一步深入发展与证监会已建立起来的良好联系，招商金融成立项目组，查找一手英文资料，深入研究分析，就金融支持“一带一路”国家战略的实施提出工作构想。

【与深交所合作】

5月至11月，招商金融专项工作小组会同集团财务部、战略发展部、区域发展部、招商银行、招商证券、招商局资本、招商置地与深交所进行多轮沟通，探讨未来可能的合作方向及目前可实施的重点项目。

【市场开发】

招商银行以“流量、平台、数据”作为结构，持续推动经营管理向互联网模式转型。网络流量经营着重于提升手机银行、掌上生活、企业网银等流量入口的客户规模和登陆使用量并进行精细化经营。平台建设围绕手机银行、掌上生活、小企业E家、C+ 现金管理、ISCF 供应链金融、同业金融资产交易（招赢通）等六大平台建设，承接流量经营，推动业务经营向平台化转型。

招商证券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、渠道创新、系统优化等举措，使新增客户数量实现新的突破，并大幅提升了综合经营收入。2015年，招商证券新开户近158.8万户，综合经营业务为公司当年实现收入11亿元。

【产网融合、产融结合、融融结合】

2015年底，集团新设二级公司“招商局创新投资管理有限责任公司”，负责管理50亿元人民币的招商创投基金，在获取商业回报的同时推进产网融合的探索、为集团提供并寻找新的业务增长点。同时，根据互联网孵化器方案，在原招商蛇口全资持有的北科创业基础上，引入招商局金融集团和招商创投基金，合资运营招商启

航互联网孵化器，总规模3亿元，首期注册资本1亿元。

招商金融一季度完成94只产融重点产品的梳理；产融工作组跟踪推动产融重点项目61项，其中36项有实质性进展；协助推动“招商局集团产融结合工作交流平台”的搭建，该平台已于9月28日正式上线运行；形成一套协调机制；建立一个考核办法。招商资本向集团提交了与集团实业单位产融结合的产品思路和需求；成立了产融结合专题小组，分别与招商银行、招商证券、招商国际、招商工业、招商漳州、博时基金等沟通；加大了对招商系内项目的投资力度，投资组合（按投资成本计算）占比达到54%。招商资本与集团单位在向日葵基金、无锡基金、彩虹基金、青岛国信基金、成都大魔方项目上，增添了新的融融结合、产融结合典型案例。

（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（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。招商局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】

2015年度，招商金融利润贡献过百亿；招商银行利润贡献过百亿，招商银行营业收入过2000亿；招商证券利润总额和净利润均过百亿；轮船股份引资400亿；增持招商银行用过400亿；已推动产融、融融项目总规模过500亿；金融SBU管理总资产过7万亿；博时+招商基金管理资产合计过1.5万亿。

2015年度，金融SBU累计实现净利润189.72亿元；金融SBU累计实现营业收入2280.74亿元；金融SBU累计管理总

资产73587.7亿元。

【改制重组及业务整合】

招商银行在2015年在分行体制改革方面迈出了坚实一步。11家改革分行实现了内部组织和客户界面的平稳切换，扁平化、专业化、集约化的体系架构基本形成，改革分行的直接经营能力明显提升，轻型银行转型指标领先全行，员工队伍活力在新体制下得到有效释放，为全行推进改革积累了宝贵经验。

招商证券在业务整合方面不断推进向具有全功能平台和全产业链服务能力的现代投资银行的转型。一是加快发展分支机构综合经营，打造总部加分支机构的多层次、立体式营销体系；二是完善组织架构，设立招商证券资产管理有限公司，大力发展资产管理业务，提升为客户财富保值增值的服务能力；三是优化香港公司治理架构，做实招证国际，在招证国际建立实质运作的法人治理架构和经营管理决策机制。

【市场开发与品牌建设】

招商银行在 2015 年，面对复杂多变的经济金融形势，招商银行积极把握市场机遇，紧密围绕“轻型银行”发展方向，聚焦“一体两翼”业务定位，细化服务升级的转型路径，努力提升专业化能力，克服各种不利因素，在转型的具体化、可操作、强执行方面迈出关键步伐，实现转型发展新的突破，零售金融利润贡献进一步提升，公司金融特色进一步凸显，同业金融两轮驱动渐入佳境。同时，配套转型，招行持续推进组织架构调整和管理变革，通过优化资源配置，促进条线联动，加大考核培训，强化 IT 支持，加强风险管控，不断提升战略转型的支持和保障能力，助力轻型银行转型发展。同时，招商银行以“流量、平台、数据”作为结构，持续推动经营管理向互联网模式转型。网络流量经营着重于提升手机银行、掌上生活、企业网银等流量入口的客户规模和登陆使用量并进行精细化经营。平台建设围绕手机银行、掌上生活、小企业 E 家、C+ 现金管理、ISCF 供应链金融、同业金融资产交易（招赢通）等六大平台建设，承接流量经营，推动业务经营向平台化转型。以数据作为互联网金融驱动引擎，建立大数据支持平台，支持流量分析和挖掘、平台经营决策、风险控制和市场营销。在招商银行互联网金融战略框架下，零售金融、公司金融、同业金融加快向各自领域的纵深

发展、协同合作，取得了良好成效。

在品牌建设方面：2015 年 3 月，招商银行第 5 次蝉联全球权威财经类媒体《欧洲货币》评选的“中国区最佳私人银行”大奖，第 6 次荣膺国际知名杂志《亚洲银行家》“中国最佳零售银行”大奖，第 11 次荣膺《亚洲银行家》“中国最佳股份制零售银行”大奖。5 月，获评《亚洲银行家》“中国最佳财富管理业务”奖。7 月，英国《银行家》杂志 2015 年全球 1000 家大银行榜单发布，招商银行以 493.51 亿美元一级资本居 28 位，较去年提高 8 个位次。10 月，微信公众号《招行微刊》（微信号：cmbchina-news）在第四届社交网络营销论坛暨金蜜蜂奖颁奖盛典上获评“2015 年度十佳企业微信公众号”。

招商证券在市场开发方面，招商证券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、渠道创新、系统优化等举措，使新增客户数量实现新的突破，并大幅提升了综合经营收入。2015 年，招商证券新开户近 158.8 万户，综合经营业务为公司当年实现收入 11 亿元，两项指标均创历史新高。

在品牌建设方面，招商证券自 2009 年上市以来，知名度及行业影响力不断增强，逐步进入品牌建设精耕细作的阶段，通过建设业务子品牌、提供增值服务，使招商证券主品牌美誉度逐步加强。2015 年 8 月 18 日推出专注中小型、初创期私募

基金的孵化与培育的业务子品牌“招商证券私募学院”，通过整合公司各优势业务资源，满足私募管理人在托管外包、业绩展示、投资策略构建、产品设计、融资与销售等多方面需求，协同私募管理人完成从初创、起步发展到做大做强的整个生命周期，将主券商业务概念落地实施；截至12月25日，“私募学院”已完成签约私募基金客户155家，已成立私募基金产品53只，新增托管及交易资产超过5亿元。2015年，招商证券与车企（特斯拉、比亚迪）、消费品（巴马活泉）、医疗机构（卓正医疗，就医160）等开展品牌跨界合作，为客户提供增值服务，丰富了招商证券品牌内涵、增加了品牌粘性。2015年，招商证券公司官方微信公众号通过为用户提供有专业价值的内容及业务服务，用户数比2014年底提升了9倍，成为公司最具影响力的宣传、营销平台，在支持一线业务部门服务客户、销售产品、推广创新业务、宣传公司品牌等方面，发挥了良好效果，营销支持涵盖了经纪、投行、资管、场外市场、机构等业务、校园招聘、研究等领域，营销宣传微信共计120余篇，阅读数累计约470万人次。

【人力资源】

公司员工总人数46人，博士4人，占员工总数比例的8.7%；硕士26人，占员工总数的56.5%；本科10人，占员工总数比例的21.8%；本科以下6人，占员工

总数比例的13.0%。（注：有一名员工到前海蛇口自贸区管理委员会挂职。）

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，董事长给集团“步步高”培训班讲授“招商局金融业务”。一名集团高管和一名总经理助理参加了集团组织的“致远班”培训，一名集团高管参加集团组织的“领航班”培训。

【产权管理】

招商金融根据集团要求做好产权的登记工作，已完成包括招商证券、金融集团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23家新增公司、我方1家公司股权发生变动、4家实收资本发生变更、14次董监事及管理层发生变动的变更登记；截止12月份，完成24家次公司新产权登记系统的登录审核；完成了港海天股权受让审核、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；积极推进历史遗留公司产权清理的各项工作，拟定了2016年产权处置的工作计划。

【内部控制体系建设】

结合公司实际，以风险管理为导向，以提高经营效率和效果为目标，以流程梳

理为基础，以关键控制活动为重点，公司制定了 2015 年度内控体系建设工作的原则、目标和主要工作任务。2015 年招商金融按照集团的要求将招商保险纳入了内控体系建设范围，达到了集团内控建设“全覆盖”的要求。

2015 年，招商金融总部在对包括发展战略、全面预算、投资与产权管理、资金与担保管理、人力资源管理 14 个流程中的主要控制活动进行了梳理，对发现的缺陷制定了相应的整改工作计划，评估了十大风险。

下属两家子公司（招商海达和招商保险，下同）也按照公司统一部署，结合集团有关内部控制建设文件要求，成立了本单位内部控制体系建设组织机构，开展了具体的内控建设和评价工作。招商海达保险顾问有限公司流程范围包括：组织架构、资金与担保管理、全面预算管理、财务与报告管理、资产管理、信息系统一般控制、保险经纪人管理 7 个流程；招商局保险有限公司流程范围包括：资金与担保管理、全面预算管理、财务与报告管理、资产管理、销售管理、产品研发管理、资信调查管理、保险承保管理、保险理赔管理 9 个流程。

截至 2015 年 12 月 31 日，公司总部及下属两家子公司已完成年度的内部控制体系建设工作，并建立了基于公司总部各职能管理重点、贯穿总部及下属企业及其各业务层次、管控边界清晰、管理内容完整

的内部控制文档体系。同时，属两家子公司制定了内部缺陷的整改工作计划。

招商金融除按集团安排的统一采购（如内控体系建设）外，招投标程序严格按国家和集团的相关规定执行，包括成立招投标小组、评标和遴选等；招标对象基本从集团相应的信息库（咨询服务），或按资质、信誉和服务较好的标准选取三家以上进行评标；中标公司的最后确定由招标小组通过 OA 报公司办公会或总经理批准。确定中标公司后招投标合同由招投标小组负责人或公司相关领导签署；合同付款严格按相应条款和公司财务制度执行。

2015 年，经招商保险办公会批准，以邀请招标方式进行 DMS 文文件管理系统建设，共邀请 4 家公司投标，其中 1 家放弃投标；IT Channel (Asia) Limited, 综合得分最高中标（合同以港元计算，80 万港元）。

【安全生产】

招商金融安委会高度重视安全生产管理，严格按招商局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。2015 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，于今年8月份完成了对知识管理系统灾备演练并形成报告。

【科技创新】

招商银行2015年全行科技活动经费支出总额为43.72亿元，同比增长12.9%，占招行母银行营业收入比重约为2.28%。2010年至2015年，招行全行科技活动经费由19.19亿元逐年递增至43.72亿元，年复合增长率为17.9%。

招商证券在科技投入方面，2015年继续以客户和业务为中心，加强IT及业务系统平台建设，强化IT管理，提升竞争实力。年内，推进新一代核心业务系统的建设，实现普通证券交易账户、信用交易账户、期货账户和理财账户的整合及相关柜台系统建设，推出招商智远一户通新型手机证券APP；完成柜台业务系统群、快速交易平台等机构投资服务平台、固定收益投资平台等创新业务系统建设，为公司创新业务发展提供可靠的信息化保障。科技经费上，2015年IT预计投入3.2亿元，较2014年增长102%，增加的投入主要用于新机房建设、主机设备、服务器等设备采购以及网络通讯线路、软硬件服务费用的支出。人员投入上，信息技术中心2015

年有人员162名，同比增长45%。

招商证券在自主创新方面，2015年继续深入推进创新发展，取得明显成效。2015年获得了欧洲洲际交易所（ICE）清算会员资格、股票期权做市业务资格、期权结算业务资格、上交所股票期权交易参与人资格与自营交易权限、上证50ETF期权做市业务资格、私募基金业务外包服务资格、合格境内机构投资者境外投资试点资格（QDIE）、上海黄金交易所特别会员资格、黄金现货合约自营业务试点资格、上市公司股权激励行权融资业务试点资格、客户资金消费支付业务资格、微信开户业务试点资格等十多项创新业务资格；大力推进产品创新，推出了招商智远新三板系列产品、员工持股计划产品、高管增持理财产品等新型集合理财产品，发行多只创新型资产证券化产品，如国内首单国资REITs产品、首单航空业应收账款企业资产证券化产品、首单上市地产公司物业收费债券资产证券化产品、首单信用卡循环结构资产证券化产品、备案制下首单信贷资产证券化产品等；设立公司首只TMT并购基金和首只创投基金；大力推进基金综合托管业务发展，截止2015年末，公司已备案的私募基金管理人自主发行的私募产品超过2300只，位居券商行业首位，持续保持行业领先地位。此外，自主创新项目“基于‘互联网+’的财富管理机构金融服务外包业务”荣获2015年深圳市金融创新奖三等奖。

招商海达开发和完善“优智保”项目，增加系统投入、营销推广等。

【信息化建设】

招商金融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，配合集团做好信息系统漏扫及整改，积极配合集团网络规划的实施。

完成知识管理系统维护及运维，新功能开发。按照集团信息化督导组指导意见要求，继续优化、深化知识管理系统的应用，结合信息资源的规划开发利用，建立多维立体的知识关联应用，扎实推进，稳

步完善。设计开发自贸区板块功能，并在集团总部试运行知识管理系统。

配合集团信息部推广 360 天擎、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，以保险经纪业务的规划为重点，规划金融板块主要业务的信息资源，充分利用各业务经营与管理信息，以提升金融集团综合管控能力，滚动修订《招商金融 2016-2018 年信息化规划》。

（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下属企业，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，招商局集团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、装备制造、能源等领域。

2015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、招商金葵、招商三新、招商洪大、招商瑞穗、招商万凯、陕西鸿创、科技集团、深圳科投、招商银科、招商招科、招商创投等基金管理团队。2015年，招商资本共计募集资金人民币129亿元，投资126亿元，退出资金17亿元，共完成营业收入24206万元，利润总额为25840万元，母公司净利润为19832万元。截至2015年底，招商资本在职员工共计171人，管理总资产达到334亿元。

【人力资源】

截至2015年底，招商资本共有员工171人，博士9人，占员工总数比例为5%；硕士90人，占员工总数比例为53%；本科58人，占员工总数比例为34%；本科以下14人，占员工总数比例为8%。

员工培训情况：本年度公司将新员工培训与制度培训融合，新员工在入职时即加入当期的制度培训。公司共计开展组织培训110余人次，培训中通过团队破冰、领导座谈、外出参观等多种形式增进员工

的沟通及了解，并收到良好的反馈。

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。

【经营管理】

2015年，招商资本围绕本年度工作计划和集团提出的“加强招商资本募资、投资能力建设”的年度重点工作目标和要求，充分发挥集团优势和品牌，通过多种渠道和方式，积极与社会投资机构探讨沟通，多方设法开展募资工作，在投资业务上也探索了多种投资方式和退出方式。同时，加强中后台能力建设，全面修订完善各项制度流程，开展内控体系建设和内部组织建设。2015年，招商资本共完成营业收入24206万元，同比去年23751万元，增加455万元，增幅1.92%；全年累计实现利润总额25840万元，归属于母公司所有者的净利润为19832万元，同比去年4939万元增加14893万元，增幅302%。

【全面预算管理】

进一步开展预算编制和预算审核工作，预算编制和下达效率进一步提高。一是实行年度经营计划管理制度，各公司所有的经营活动都须纳入年度经营计划管理。年度经营计划管理分为年度财务预算

管理和生产经营计划管理。二是根据各公司须建立年度财务预算管理运作体系，明确预算编制、审批、执行、分析、考核等各环节和部门的职责任务、工作程序和具体要求，协调解决财务预算管理中的重大问题。三是研究成本分摊机制，加强对分摊标准、分摊处理以及各下属基金的成本归属的研究，推动公司成本管理水平的提升。

【质量管理】

对于基金的投资项目，在投委会投决通过项目投资后，所有的法律文件均需由招商资本法律合规部审核后方可与交易对手签订各项投资文件。招商资本财务部在最后出资前也需审核所有相应支持文件无误后方进行出资。项目投资交割后，投资团队严格执行投后管理，对被投资企业紧密跟踪管理直至项目退出。2015年度，公司颁发了《招商资本投资管理办法》《招商资本投资付款管理办法》《招商资本投资后管理工作管理办法（暂行）》《招商资本基金管理档案管理办法》等，严格规范投资前、投资后的相关审批和管理流程；同时，公司通过 eFront 系统在投资各环节的关键时点逐步实施信息化把控。另外，公司对若干关键性制度的执行情况进行了内部审计，经审计各基金于 2015 年度的投资项目在实施过程中符合招商资本投资流程规定，无重大问题出现。

【信息化建设】

2015 年招商资本全面信息化建设围绕业务系统运维，办公系统支持及拓展，信息化安全等方面开展。

投资业务管理系统在 2015 年全面开始推广，招商昆仑、豐域基金、招瑞基金、招商银科、中国基金和科技集团已使用该系统。在保障系统稳定运行的同时，深化应用模块功能。

招商资本使用招商局集团综合办公协同系统，2015 年在现有功能之上进一步优化，梳理流程保障运行流畅。

信息化安全方面，2015 年在集团的统一部署下，开展了 360 防病毒软件的更新，在安全防护及安全管理方面做到了 100% 的部署。重新梳理网络架构，自查和例查防火墙，路由器，交换机等设备的运行情况，保障安全运行。

【法律事务管理】

2015 年度，法律合规部从法律制度建设、法律及合规风险防控、普法学习和法律培训、外聘专业机构监管和法律事务标准化几个方面采取了一系列新举措，以加强法律事务管理，控制公司的法律风险，为公司各类投资业务提供了有效的法律支持。

在内部制度和规划方面，修订《合同审批管理办法》，协助其他部门修订《印章管理办法》《投资管理办法》等文件，

配合集团完成法制工作五年规划，为公司投资团队和中后台管理提供良好有序的制度基础。在法律及合规风险防控方面，从2015年起，公司开始全面使用 eFront 程序进行投资流程管理，法律合规部门在该系统设置的有关环节中，对项目进行严格的审核、风险控制和管理，审查的内容包括利益冲突、保密信息、是否符合法律及基金投资制度、投资条款、投资协议等相关投资文件。在普法学习和法律培训方面，结合公司投资方向、投资团队的个案需要

和私募投资市场的发展趋势，加强针对重点法律问题的研究和面向全公司的专业法律培训，提高公司全体员工的法律素质和专业技能。在外聘机构管理方面，在监督审阅外部法律顾问所出具的法律文件的同时，进一步管理和扩充外部律师备选库。在法律事务标准化方面，为保密协议和投资条款清单等常规法律文件拟定中英文模板，从而控制法律风险，提供投资团队和法律团队的工作效率。

(冯志)

招商局投资发展有限公司

【概况】

招商局投资发展有限公司（以下简称“招商投资”）于2013年在英属维京群岛注册成立，2015年6月被列为集团二级公司，2015年9月1日在香港正式揭牌运营。招商投资主要职能包括负责投资集团确定的海外战略性投资项目，受托管招商局联合发展有限公司（CMU）、Newcastle、招商路凯等项目，扩大集团表外投融资平台规模，践行集团产融结合发展战略等。招商投资现设有综合事务部、资本投资部、资产管理部共3个职能部门。

【人力资源】

公司成立后，组建了一支优秀的员工队伍，实施规范化管理。2015年公司员工10人，其中管理层人员2人；人员学历分布方面，博士1人，硕士5人，本科4人。搭建薪酬福利、保险等人员管理保障体系；开展集团内部及香港市场内外部招聘，完成多轮人员筛选、人才库储备工作。建立出差、考勤和休假、社会保险和商业保险、薪酬及福利、招聘等管理制度。

【经营管理】

2015年招商投资完成了公司组建，正式投入运营。完成招商投资及CMU两间公司财务账套交接，启动实体化运营后的会计核算及报表编制工作；制定主要制度14个，包括财务管理制度、报销及付款管理办法、出差管理办法、员工绩效考评办法、员工考勤管理和假期规定、员工社会保险和商业保险管理办法、员工薪酬及福利管理规定、招聘管理办法、总经理办公会议议事规则、投资管理制度、外聘专业机构管理规定、资产管理暂行办法及对招商路凯暂行管理办法，内容涵盖投资审批及管理制度、财务管理制度、投资项目管理制度、人事管理制度、中介聘请制度等。

项目管理方面，深入Newcastle港口、路凯广州营运中心和澳洲运行中心调研，跟踪Newcastle项目收费涨价进展；从人事、“三重一大”、日常报告等方面加强了对路凯的管理权和知情权。每月跟踪所管理项目的业务量完成情况及财务分析，研究跟进所发现的问题；根据项目运营情况参加有关工作会议，参与审议重大投资项目及未来五年发展战略及规划；对CMU采

取季度经营分析报告、董事会管理、重大项目定期汇报机制。

专项工作方面，按照国资委2014年监督检查情况通报的整改要求，就通报中提出的问题针对性地研究与制定了整改措施；协助集团人力资源部推进路凯管理层第二期长期激励方案，推动了招商局集团与CMU签署战略合作协议。

【业务发展】

参与有关海外项目的市场竞标，推进了一批海外战略性投资项目，成功增持招商银行H股。

利用财务杠杆，与国开行等几家银行达成了共约12亿美金额度授信协议；Newcastle港口项目成功获得国际产能合作重点项目补贴。

招商投资未来将继续加强海外战略性投资，协助集团主业“走出去”，同时致力于实现扩大表外投融资平台规模，联合兄弟央企及主权基金等潜在合作伙伴共同拓展海外投资业务，成为集团海外投资项目管理平台等目标。

（郭寅菲）

第十篇

园区开发及 房地产业务



综 述

【概述】

2011年招商局集团(以下简称“集团”)战略性提出加大发展地产业务,实现港口物流、金融和地产三足鼎立、均衡发展的目标。招商局集团区域发展部(地产部)于2011年3月正式成立,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这三家公司。

2015年集团地产板块进行重大重组调整。集团总部层面,配合集团总部管理架构优化调整,3月份集团区域发展部(地产部)调整为集团区域发展部(自贸办)。集团区域发展部(自贸办)是集团对地产业务板块实施日常生产经营管理、协调产业间的业务协同、推动重大项目实施等工作的专业职能管理部门,同时承担集团参与前海蛇口自贸区建设的综合管理和协调职能。地产经营单位层面,面对新时期经济新常态所带来的挑战和机遇,集团审时度势,推进完成蛇口工业区及招商地产(蛇口工业区持股51.89%)重大无先例重组。重组后的招商蛇口,将以园区开发与经营、社区开发与运营、邮轮产业建设与运营等

为三大核心业务,将作为集团旗下资产整合的重要战略平台以及自贸区发展的旗舰平台,以适应我国经济新常态下的产业转型升级和城市创新规划建设的需要。漳州开发区与招商蛇口及集团区域发展部(自贸办)共同组成集团房地产业务板块。

【业务指标】

2015年,集团地产板块实现营业收入495亿元,同比增长6%。2015年,集团地产板块归属母公司净利润51.25亿元,同比增长53%。

2015年招商蛇口实现签约销售面积为347.45万平方米,签约销售额575.80亿元。在北京、上海等地获取21幅优质地块,总建筑面积463万平方米。新进入东莞、郑州、太仓等3个城市,布局城市达到33个,夯实发展基础。太子湾邮轮母港项目提前一个月结构封顶,前海自由贸易中心、蛇口及区外交通设施规划建设等重点项目进展良好。

2015年,漳州开发区调整经营策略,暂缓商住用地转让,不含土地出让净利润

2015 年地产板块主要财务指标

公司	营业收入 (亿元)	同比增长率	归属母公司 净利润(亿元)	同比增长率
招商蛇口	492	8%	48.5	51%
招商漳州	3.05	-74%	2.75	92%
合计	495.05	6%	51.25	53%

(数据来源: 年报、经营分析报告)

2015 年地产板块主要业务指标

业务类别	指标	单位	2015 年实际	同比增长
物业销售	销售面积	万平方米	347.45	-5%
	销售金额	亿元	575.8	12.79%
物业出租	累计出租收入	亿元	19.19	18.38%
土地销售	售地面积	亩	91	-85.35%
土地出租	累计出租面积	万平方米	3,129	-3%
	累计出租收入	万元	20,777	6%

(数据来源: 年报、经营分析报告)

2.75 亿元, 增长 99%。加快征地报批, 累计获批 807 亩, 完成计划的 149%。厦漳城际轨道 R3 线、双鱼岛开发等重点项目取得进展。

【自贸区建设】

前海蛇口自贸片区自 2014 年 12 月 31 日获批以来, 在集团自贸区领导小组和工作小组的统筹领导下, 新设立自贸办, 统筹策划、内外协调、明确任务、狠抓落实, 全面贯彻中央十三五规划“创新、协调、

开放、绿色、共享”发展理念, 叠加践行 1+4 国家战略(“自贸区”+“国企改革、一带一路、创新发展、深港及粤港澳合作”), 打造全国自贸区 4 大标杆(改革标杆、创新标杆、开放标杆、协同标杆), 服务集团“百千万亿工程”。

【国企改革】

完成招商蛇口吸收合并招商地产, 推动与深圳市政府在自贸区合资合作, 策划推动创新自贸区运营管理模式, 打造央企

与地方合资合作发展自贸区的国企改革标杆。

【 创新战略 】

围绕自贸区投资贸易便利化、粤港澳深度合作、业务创新、事中事后监管等形成 73 项改革创新成果，其中 31 项纳入广东自贸区首批 60 条创新经验，并将在全省乃至全国进行推广。推动以市场化的方式，在产业转型、资源整合、体制机制、消费服务以及城市升级等五个方面进行模式创新，包括：推动产业转型创新模式，即以蛇口滨海深港创业创新产业带为抓手，打造支撑片区创业创新工作的“四个全覆盖”。推动资源整合创新模式，即结合集团综合产业优势，推动自贸区“产网融城”一体化运作和资源整合优化配置。推动体制机制创新模式，即配合集团创新融入、参与自贸区管理，研究 PPP2.0 机制，提出“共商、共建、共享”自贸区管理新模式，形成“小政府、大社会”的高效运营管理机制。推动消费服务创新模式，即立足前海蛇口，大力发展邮轮经济和跨境贸易，推动供给侧改革。推动城市升级创新模式，即集团依托自贸区平台，整合成立城市升级绿色创新基金会，打造“绿色自贸区”与“智慧自贸区”。

【 “一带一路” 】

打造“一带一路”战略支点和门户基

地，构建自贸区全球网络化布局，包括：以前海蛇口自贸片区为枢纽，搭建“一带一路”沿线的全球化港口布局；以“前港、中园、后城”模式，推动“一带一路”重要节点的自贸园区开发建设，打造“综合港口与园区生态圈”；协同“丝路驿站”，创新搭建“一带一路”战略的支持平台；创新“一带一路”业务发展集成服务。建设“一带一路”桥头堡、枢纽港、始发地。打造全球性低碳智能枢纽港、中国领先的邮轮母港及海洋装备制造和研发基地，推动跨境电商业务创新发展，推动保税港区扩区工作，提升枢纽港核心竞争力，谋求引领国际贸易新规则。

【 深港、粤港澳合作 】

推动自贸区金融领域的深港合作、跨境金融服务，将前海深港合作区跨境人民币贷款、宏观外债审慎试点等政策覆盖到前海蛇口片区。实现产融协同发展，对接互联网产业发展，建设互联网孵化器。集合蛇口网谷、南海意库等特色亮点，集成蛇口滨海深港创业创新产业带，目标将蛇口建设成为全球创新成果转化及交易中心。统筹编制完成蛇口赤湾区块的产业、空间和交通规划。策划打造进口商品直销中心体系和绿色自贸示范区，协同前海蛇口自贸区管委会开展自贸新城建设大会战，相关 11 个项目已纳入督办体系并在全面提速建设中。

【重大重组】

2015年，集团确定以蛇口工业区吸收合并招商地产（蛇口工业区持股51.89%）的重大无先例重组推进地产板块整合。自4月3日招商地产停牌，9月18日公告地产重组方案，并取得证监会批复，到年底前招商地产终止上市，12月30日招商蛇口正式在深圳挂牌上市，历时约8个月，圆满完成地产板块“重大无先例重组”。在本次重组中，充分发挥资本市场的作用，换股吸收合并、B股转A股、配套融资和实施骨干员工持股“四箭齐发”，创造资本市场和国企改革经典案例。

【发展战略】

2015年是集团十三五战略规划的启动之年，集团滚动制定十三五房地产SBU（战略业务单元）发展战略规划。房地产SBU的战略目标是成为中国领先的城市及园区综合开发和运营服务商。围绕产业园区与综合城区开发运营、住宅开发与社区运营、邮轮母港及相关综合服务，在专业能力、品牌、资源储备、规模和效益上位行业前列。

为确保落实十三五房地产SBU发展战略目标，采取房地产SBU发展战略举措包括：通过创新商业模式和改革管理体制机制，将“互联网+”与传统房地产业务结合，促进主业转型升级，拓展新业务，打造房地产业务综合生态圈。围绕产城联动，

开展产业园区与综合城区开发运营，重视旧城、旧区改造的机会，在保证存量开发的基础上稳步拓展产业园区与综合城区开发。物业开发在保持销售物业较快周转的基础上，向“物业开发+运营服务+资产管理”转变。以服务为纽带，提供综合型产品，开展住宅开发与社区运营。围绕征地、造地和售地，合理安排漳州开发区内商住用地征地、开发、销售进度，并拓展福建省内项目。围绕邮轮母港的投资、建设和运营发展相关综合服务业务。加强房地产板块内的管理、经营和营运的整合，形成统一的房地产经营管理体系。

【产融互动与产网结合】

开展园区和社区综合服务与互联网结合的相关策划。地产板块和招商金融等联合筹建互联网孵化器。招商蛇口的智慧园区和“到家网”项目取得进展。招商自贸商城项目通过O2O、产融结合、产网融合，积极探索创新商业模式，打造全新商业体验。天津武清项目通过产融结合试水房地产信托投资基金。

【深耕蛇口】

在“老蛇口”的基础上，公司再一次从产业转型、配套环境、园区服务、空间发展、环境美化、交通优化等六大方面对蛇口进行再造。

以互联网、电子商务、物联网等高新

技术产业为核心的蛇口网谷荣获国家电子商务示范基地和广东省物联网示范基地称号，2015年底集聚战略性新兴产业企业400余家，实现年产值约200亿元。香港城跨境商品展销中心盛大开业，提升蛇口知名度；价值工厂完成工程量80%，即将开园；创意岛二期、潮人码头也正有序推进中；为打造大众创业、万众创新的创客空间，太子广场正建立目标客户资源库，定期举办客户交流沙龙，推广“艺术能量中心”的品牌宣传；招商局国际大厦完成“港航商务中心”形象定位方案，启动招商租赁。太子湾国际学校、国际医院开展商务洽谈；南海酒店改造工程顺利推进。

【建设前海】

2015年内，启动前海妈湾片区第一个大规模城市综合体项目——前海自由贸易中心一期项目建设。拟建成以新型贸易、创新金融和供应链管理为核心的国际化自由贸易和展示交易中心、产城融合示范区和深港联动示范基地。

积极探索跨境电商业务，完成保税港区一期项目（W6号仓库）工程建设，启动二期项目，投资级葡萄酒交易中心项目合资公司“深圳前海葡萄酒创新管理有限公司”取得营业执照，离岸数据中心项目稳步推进；平方公司完成公司名称及经营范围变更，增加房地产开发与经营，作为

投资主体加速开发建设前海自由贸易中心项目一期。

【太子湾邮轮母港】

2015年，蛇口太子湾邮轮母港启动区一期建设启动。太子湾邮轮母港建设完成后将成为华南地区唯一的集“海、陆、空、铁”于一体的现代化国际邮轮母港，是集产业、生态、城市于一体的滨海城市中心，是“前港—中区—后城”联动模式中特色的邮轮母港。

太子湾项目重新规划发展阶段，将原计划的四个阶段合并为三个阶段，项目完成开发时间从2024年提前到2022年，国际学校、国际医院、大成文化创意园等项目提前半年到1年时间。11月邮轮中心主体实现封顶，1万GT客滚装码头交工验收，总体详细蓝图规划获得审批。蛇口展示中心建成开放，大成文化中心展场完成改造，第六届深港城市建筑双城双年展开幕，太子湾市政道路、疏港路完成80%主体工程，太子湾邮轮母港工程获深圳市结构优质工程奖。完成太子湾项目总体开发战略修订，开展太子湾一期项目和商业坊、大型娱乐、总部商务广场、人才公寓、国际医院和国际学校等重点项目招商、设计工作。完成太子湾片区规划调整，展开太子湾滨海生活岸线景观工程方案设计，奠定蛇口赤湾城市结构、产业空间、土地利用、综合交通、基础设施等下一阶段布局。

与嘉年华集团签署合作备忘录，沟通母港开设航线；与港中旅集团、中免集团签订战略合作框架协议；与三沙市政府就共同发展邮轮产业建立联络。推动《深圳市促进邮轮经济发展工作方案》落地，向广东省旅游局申报《中国国际邮轮游艇（深圳蛇口）旅游发展实验区》。

【 双鱼岛开发 】

2015年，双鱼岛开发建设有序推进，全年完成投资20400万元；双鱼岛造岛完成，陆岛连接桥顺利贯通。2015年12月

23日，双鱼岛陆岛连接桥顺利贯通，连接桥的北引道也一并贯通。双鱼岛陆岛连接桥全长1010.8米，总投资29887.1万元。全桥包括北引桥、主桥和南引桥，其中桥梁部分全长685.44米，索塔高度90米，主桥全长204米，桥宽39米，预留有轨电车车道，设计车速40km/h。

双鱼岛品牌建设有序推进，完善双鱼岛网站、微信、微博等自媒体宣传平台；完成双鱼岛工程纪录片的拍摄及图文商标保护工作；双鱼岛体验馆全年接待参观5401批，参观人数28155人次。

（李庆）

招商局蛇口工业区控股股份有限公司

【 概况 】

2015年，集团新一届领导班子整合地产SBU并上市，打造全国领先的城市与园区综合开发运营商，是蛇口加入广东自贸区后正式运作的起步之年。

招商蛇口围绕年初确立的目标与任务，坚持集团的战略导向，加强“两个责任”建设，落实中央巡视组和审计署的整改要求，抓住自贸区建设、打造“一带一路”桥头堡和城市转型升级发展平台、推

动国际邮轮发展实验区建设的发展机遇，完成股份制改造顺利整合招商地产整体上市。

公司深化管理改革和业务创新，发展战略上由物业开发运营升级为“产品+服务”的双轮驱动商业模式，以园区为资源要素集成平台，通过其实现生产要素配置的优化和集成作用，向“产业端”和“服务端”延伸，借助“互联网+”新兴业务升级“i+网谷”（智慧园区服务平台）服务平台，提升全产业链的开发运营能力。

以打造全国领先的城市与园区综合开发运营商为目标，锐意对外拓展。青岛网谷推向市场，在天津武清项目通过产融结合试水 REITS 等，公司在国内经济活跃区的战略布局打下基础。

【经营业绩】

2015 年，招商蛇口吸收合并招商地产，进行资源深度整合。公司全年实现营业收入总额 492.22 亿元，同比增长 8.21%，实现归属于上市公司股东的净利润 48.50 亿元，同比增长 51.36%，基本每股收益为 0.88 元，同比增长 51.72%。公司备考口径归属于上市公司股东的净利润 68.93 亿元，同比增长 31.14%。基本每股收益为 0.93 元，同比增长 31.14%。

招商蛇口整合后拥有房地产一级开发、二级开发销售、运营管理、物业服务、中介代理等全周期业务线，项目涉及别墅、高端住宅、高层公寓、花园洋房、大型社区等各品类住宅产品，城市综合体、写字楼、中高端服务式公寓、商场、都市中高端酒店等商业类产品以及主导开发拥有厂房、仓库、研发楼等多业态的特色产业园。

【人力资源】

2015 年，员工总数 3583 人，其中 30 岁以下 1097 人，31 至 35 岁 575 人，36

至 40 岁 429 人，41 至 45 岁 523 人，46 至 50 岁 527 人，51 至 55 岁 309 人，56 岁以上 123 人。40 岁以下占比约 59%，女性员工占比约 27%。学历结构，博士 6 人，硕士 202 人，本科 716 人，专科 512 人，高中及以下 2147 人，本科以上占比 26%。年度新增就业员工 420 人，员工流动率 14%。

【财务管理】

落实扭亏减亏工作目标，研究、准备自贸区内外债新型业务，强化信贷资金流程管理，完成 2016 年公司现金流预算和五年规划现金流预测编制，审核、汇总下属单位 2016 年度整体融资计划；以物业收益权作为标的物，通过资产证券化的方式，盘活公司重资产，提前实现物业的未来现金流。

【精细化管理】

修订完善《项目工程建设管理规定》《已回收用地产权申办管理流程》《工程检查评估管理流程》等 12 项流程作业指引，推行精细化、标准化管控，项目的开发效率、设计质量、建安质量、动态监控及战略采购。宝耀片区荣获深圳市优质工程和香港建筑师学会两岸四地建筑设计大奖银奖，公司取得国家住建部核发房地产开发一级资质证书。

【资源优化】

组织完成 11 项资产优化工作，回收资金 10194 万元。完成市政公司、广保集团、杭州新侨饭店、平南公司等重要资产优化项目，完成深圳市普惠融商业服务公司股权转让，招商局蛇口工业区贸易公司及其投资的信龙贸易公司及蛇口工业区展销商场等 7 个项目的清算注销，招商局蛇口工业区商业服务公司名下房产转让的产权过户登记手续。

【内控工作】

健全标准化合同管理体系，修订标准化合同，组织完成 31 个标准合同的制订修订；系统内办结案件 4 件，取得胜诉或预期结果。申请“蛇口工业区”注册商标，将“海上世界”、“太子湾”、“南海”、“光明智慧城”、“网谷”等标识纳入了注册商标的品牌保护体系；完成《2015 年以风险为导向的内控体系建设和优化工作计划》，配合集团风险管理部对南油集团

进行内控检查。

【信息化建设】

整合信息部、客服部、蛇口电视台和蛇口消息报，成立产网融合专项小组，完成土地业务系统第一阶段开发、上线、租赁、客服、物业系统建设，启动第二阶段建设工作，完成需求调研和确认，进行设计开发，筹备邮轮业务信息化。公司启动发展战略创新总体规划及重大创新项目设计工作。

【安全生产】

落实“综合安全观”，全员参与、全程融入，全面监督、全力支持，完善公司安全生产组织体系、责任体系、法规体系、制度体系、教育及监督保证、应急保障等体系。2015 年未发生招商局集团规定的等级安全生产事故。

（李小雪 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257595万元，2015年底，共有员工18158人。

招商地产因倡导“社区综合开发模式”、“绿色地产开发理念”、“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开发理念、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】

2015年，全年实现营业收入总额492.24亿元，同比增长8.21%，归属于上市公司股东的净利润48.5亿元，同比增长51.36%。加权平均净资产收益率27.96%，同比增长7.23%。总资产2108.99亿元，同比增长25.34%，归属于上市公司股东净资产466.28亿元，同比增长177.35%。

新增投资21个项目，总规划建筑面积463万平米。新进入东莞、郑州、太仓3个新城市，共33个城市。

招商地产与大地主、大同行、大基金合作8个项目，利用资金杠杆，降低溢价率。与平安不动产、东方资产2家基金伙伴合作项目6宗，引入资金39亿元；与中信、九龙仓、华润、葛洲坝、弘洋、碧桂园6家同行伙伴合作项目7宗，与厦门港、中

外运、上海外高桥、云南城投、河南省投 5 家地主伙伴合作项目 6 宗。

【人力资源】

2015 年，招商地产员工总数 19813 人，其中 30 岁以下 9035 人，占比 45.60%；31 至 40 岁 5746 人，占比 29.00%；40 至 50 岁 3744 人，占比 18.90%；50 岁以上 1288 人，占比 6.50%。女性员工占比约 32.04%，中高层管理人员中女性占比 14.72%。学历结构，硕士及以上 693 人，占比 3.50%；本科 3923 人，占比 19.80%；专科 6281 人，占比 31.70%；高中及以下 8916 人，占比 45.00%；本科及以上占比共 23.30%。员工签订劳动合同比例 100%。

【市场开发】

组织“携程积分兑换购房券”等多个全国性大型营销活动，提升企业品牌市场影响力。结合招商会 15 周年契机，打造招商地产 C2B 的微信创新服务平台“招商会平台”，已于 2015 年 7 月 13 日正式上线。截至 12 月初已有 15 个城市招商会上线，粉丝超 6 万人。出台、修订多份营销管理相关制度。

【品牌建设】

探索品牌共建与传播，整合外部优质资源和平台，如滴滴打车、咕咚运动等大流量平台，实现招商地产品牌低成本、高

效应传播；完善品牌标准化平台、品牌标准化工具的建设；大型品牌活动爱行走、围棋赛在全国十多个城市公司落地；编写 2014 年度企业社会责任报告，启动 2015 年度新公司（招商蛇口）的报告编写工作。系统梳理现阶段在商标注册、维护需求，逐步推进商标管理，分批次推进核心商标注册，建立公司品牌保护机制。公司获年度唯一房地产企业“中国最受尊敬企业奖”，品牌形象获 2015 年最佳品牌形象奖，品牌故事人物“家国情怀”片子获“2015 中国公益映像节”最佳作品奖。前置梳理新公司品牌体系研究工作，联合第三方提出新公司品牌策略与架构、新公司上市传播策略，执行推进上市传播计划，获得外界好评。

【产权管理】

完成各种定期或不定期的产权信息简报、年报、集团和国资委的产权管理信息系统的数据填报和维护。提交 6 期产权信息动态简报：完成新增公司 32 家、注销 1 家、股权变动 8 家，实收资本变动 7 家、公司更名 2 家、公司法定代表人、董事长、董事、监事、总经理变动 79 家、非法人机构 6 家等的信息报告；完成下属公司 2014 年度财务数据填报和国资委上市公司国有股权管理信息系统的财务数据录入，更新公司基本信息。完成公司 2014 年投资项目情况报告和 2015 年投资计划；完成深圳市经信委、财政委等 5 部门的外商

投资企业 2015 年度联合年报；梳理上报公司各类产权信息。

【预算管理】

2015 年，招商地产改进 ERP 系统经营预算管理模块，发布《ERP 系统经营预算管理模块工作指引》。通过预算分解、下发、执行反馈、动态跟踪等实现预算工作全程监控和有效落实。

【客户管理】

推行产品交付前“模拟验收”机制，覆盖率 100%。出台《2015 版交付观感评估体系》，并入第三方专业机构实施交付质量评估：平均综合得分同比增长 17%。制定出《项目缺陷 TQM 自查表》。整合“到家”服务品牌，实施“金羊到家计划”，探索和研究“一老一小一健康一厨一吧一店”“六个一”特色服务，打造“1+2+3”社区。热线服务覆盖全国 29 个城市，借助领先的“云服务”平台跟进解决客户诉，共受理跟进全国客户来电诉求 2100 宗，实现网络客户动态全监控，发送《项目服务预警报告》，督促并协助城市公司提升风险管控和服务效率。2015 年整体客户满意度较提升 8%。

【改革创新】

2015 年，投入创新研发资金共 982.02 万元，用于专项课题研究。包括大数据时代

的客户管理和经营创新项目、移动互联网营销——招商 IN 平台、招商住宅产业化研发与实践、邮轮母港拿地模式研究及项目实践、到家网智慧服务平台、体验式城市文化中心的成功之路研究、“蜜糖 MI TOWN”社区商业服务中心、住宅 PM2.5 技术解决方案研究、阿米巴经营模式创新、项目现金流监测工具研发、住宅绿色精装修、招商地能源管理平台创新研究等十二项课题。

【法律事务管理】

2015 年，招商地产实现法律顾问专业化，人员分工明确化；滚动修订《法律事务管理制度》，为法制建设建章立制；编纂《房地产开发主业务法律风险防范手册》；以重要经营决策和合同的法律审核为重点，健全法律风险防范机制；加强法律风险分析、评估、预警工作；开展法律研究，追踪热点、难点法律问题，提高学法、用法水平；开展各类培训，全面提高依法经营、依法决策水平。

【安全生产】

落实安全生产“一岗双责”责任制，安全管控指标分解到各责任单位、岗位。落实安全管理“三三制”，开展“加强安全法治、保障安全生产”系列活动。于开展安全生产自查自纠和交叉检查工作，共排查项目安全隐患 789 项，完成隐患整改 774 项，整改完成率为 98.1%。2015 年未发生死亡事故。

【节能减排】

2015年，共取得新增绿色建筑认证项目22个，预计每年可节水161118.59吨，节电1817万KW.H，减少CO2排放16815吨。推广无负压供水技术、供水水泵节能改造、商业项目的中央空调节能改造、节能灯具改造等节能技术的应用，在所有新建项目中采用了变频水泵供水技术。

【企业文化】

2015年企业文化工作紧密围绕集团年

度主题和指导思想，以公司年度主题为主线，继续以3.0文化体系为依托，从文化管控、宣贯、活动三个维度开展工作。以企业文化增强组织凝聚力、降低沟通成本、激励全员斗志，继续助力公司生产经营。宏观管控方面，明晰文化战略、确立组织架构、完成制度修编；文化宣贯方面，通过线上、线下各种方式进行文化宣贯；文化活动方面，围绕执行力、人文关怀、爱心公益维度开展文化推广活动。

(罗琳 赵勋)

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经济开发区有限公司，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2015年，招商局漳州经济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：

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%

《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《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，实行现行国家级经济技术开发区的政策。

【经营业绩】

2015年，招商漳州调整土地经营策略，加强土地管理规范；创新经营模式，开展“招商局·芯云谷”、检测认证产业园等6个项目策划，打造特色产业园区；推进双鱼岛开发建设；修订《招商局漳州开发

区有限公司“三重一大”决策制度实施办法》等规章制度，规范企业经营管理。

2015年，招商漳州完成营业收入30370万元，实现净利润27180万元（不含土地出让）；实现对外投资收益24205万元；新增园区服务和仓储物流两个业务板块，形成七大经营业务板块。

园区开发业务：2015年3月，招商漳州成立园区开发运营中心，专司园区开发与运营。2015年，招商漳州完成土地转让及收储面积48亩，同比减少55亩，同比降低53%；完成土地转让及收储收入3181万元，同比减少130万元，与2014年基本持平；与管委会合作土地开发面积0.23亩，同比减少582.5亩；完成土地合作开发收入38万元，同比减少83217万元。漳州开发区招商置业有限公司可出租物业面积85409平方米；物业租金收入2106万元；代建工程收入1882万元，同比降低44%；实现营业收入4203万元，同比降低26%；实现净利润2675万元，比上年略有增长。

供电业务：2015年，招商局漳州开发区供电有限公司实现售电量23981万度，同比降低10%；实现营业收入15840万元，同比降低12%；实现净利润920万元，同比降低28%。

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”)。海达公司实现车流量 13.9 万人次, 同比降低 7%; 实现客流量 158 万人次, 同比增长 4%; 实现营业收入 2479 万元, 与上年基本持平; 实现净利润 -155 万元, 减亏 538 万元。长海公司客流量 222 万人次, 同比降低 2%; 实现营业收入 361 万元, 与上年基本持平; 实现净利润 0.4 万元, 同比降低 97%。

酒店业务: 2015 年, 漳州华商酒店有限公司客房入住率 57.4%, 同比增长 3.6 个百分点; 房间出租间数 29124 间次, 同比增长 7%; 实现营业收入 2320 万元, 同比增长 19%; 实现净利润 -217 万元, 减亏 494 万元。

代理业务: 2015 年, 长海公司实现代理收入 248 万元, 同比增长 2%。

园区服务业务: 为招商漳州新增业务板块。2015 年, 招商漳州新成立的南太武物业公司拥有物业服务面积 27 万 m², 实现营业收入 438 万元, 实现净利润 2 万元。

仓储物流业务: 招商漳州新增业务板块。2015 年, 招商漳州成立海韵冷链公司, 项目工程处于筹建阶段。

【人力资源】

2015 年招商漳州员工总数 425 人, 其中 30 岁以下 148 人, 占比 34.82%; 31 至 50 岁 236 人, 占比 55.53%; 50 岁以上 41 人, 占比 9.65%。男性员工占比约 63.29%。学历结构, 硕士及以上 86 人, 占比

20.24%; 本科 276 人, 占比 64.94%; 专科 53 人, 占比 12.47%; 高中及以下 11 人, 占比 2.59%; 年度新增就业员工 66 人, 同比增长 50%, 员工签订劳动合同比例 100%。

调整部分部门助理以上干部, 新提拔任用 26 人, 其中部门正职 4 人, 副职 15 人, 助理 7 人。平级调整 17 人, 其中部门正职 8 人, 副职 9 人, 实现公司高级管理人员良性流动。下属企业 12 家, 共有员工 549 人; 投资企业 7 家。

【品牌建设】

宣传品牌建设。漳州开发区围绕“转型升级、跨越发展”的主线, 拓展宣传渠道, 培育宣传品牌, 与《厦门日报》《闽南日报》《海峡都市报》《海西晨报》《海峡导报》、漳州电视台、中新网七家媒体签订年度合作协议, 开设“厦门湾南岸漳州开发区”专栏, 报道漳州开发区经济社会发展新动态。开通“漳州开发区”、“漳州开发区旅游”和“梦想双鱼岛”微信公众号。

旅游品牌建设。策划以亲子游、家庭游、自驾游为主要目标客源的系列旅游活动, 举办生态杨梅节、周末音乐秀、第二届双鱼音乐节、首届双鱼岛自驾露营大会等一系列旅游活动, 吸引来区游客约 86 万人次, 比上一年度翻番。其中, 旅行社组织来区一日游团队 578 个, 组织来区游客总人数 31247 人次。

【预算管理】

2015年，招商漳州梳理预算业务关键节点，建立涵盖全部门、全员、全过程的全面预算管理体系。重新修订《招商局漳州开发区有限公司财务预算管理办法》，构建全面预算管理信息系统。

【改革创新】

一是推进“产融结合”，增强竞争优势，创造协同价值；二是开展“产城联动”，以产业带动区域经济发展、聚集人气；三是推动“产网融合”，创新城市运营方式；四是加大“科技创新”扶持，增强活力产业。出台《扶持高新技术产业发展暂行办法》《引进高层次创新创业人才暂行办法》等政策，鼓励引入高科技产业，鼓励企业开展技术创新改造。

【工程质量】

建设工程质量安全监督站从行政规范角度对漳州开发区工程项目进行监管，全年监督抽查抽测813次，生成动态考核抽查抽测记录204份；双鱼岛项目部、漳州开发区置业有限公司对项目质量进行管控，从原材料进场、材料送检、分包队伍把控、技术交底、隐蔽验收等方面开展工程质量管控。2015年，招商漳州工程项目整体质量状况受控，安全零事故，项目质量合格率达100%。

编制生态建设规划（2016-2020）、道路绿地景观规划和绿道网总体规划，提出卓岐内湖治理方案，开展林业生态建设、山体复绿工程试点、双鱼岛林业生态建设景观生态建设专项研究，确保景观设计质量。

【法律事务管理】

印发《招商局漳州发区有限公司法律事务管理制度》《招商局漳州开发区有限公司合同管理办法》和《招商局漳州开发区有限公司法制工作五年规划（2015-2019年）》，进一步完善招商漳州法律工作制度及流程，明确法制建设目标；实现各类合同、招投标文件等法律性文件信息化送审与入库。

审核处理招商漳州及下属企业、管委会各局办法律咨询60余件，审查各类合同、招投标文件850余份，修订招商漳州、管委各类规范性文件及规章制度80余件。

【信息化建设】

推进北斗重大应用示范项目和智慧开发区的建设，包括规划地理信息系统、地下管网安全、大数据中心软硬件支撑环境与城市公共平台、基础数据库、无线网络、环保应用、绿色交通、城市照明、教育系统、社区服务、医疗系统子项目；编制《漳州招商局经济技术开发区管委会信息化项目管理办法》和《招商局漳

州开发区有限公司信息化项目建设管理办法》，将信息化项目招标采购管理并入《漳州开发区货物与服务采购管理办法》和采购实施细则中。

【安全生产】

将集团安全生产责任制及下达指标分解，明确责任制及“党政同责、一岗双责”；成立安全生产委员会，定期召开安全生产工作会，分析、研究解决安全生产重大问题；组织开展“安全生产月”活动和“安康杯”竞赛活动，通过报纸、有线电视、教育培训会等宣传方式加强安全生产教育；组织开展安全生产大检查、隐患大排查大整治专项行动，提升安全生产水平。招商漳州及下属企业全年共组织安全检查

380次，纠正违章25人次、发现隐患924项全部落实整改，内、外部培训243场（共4602人次接受教育），开展演练401次。

【企业文化】

提升《厦门湾南岸报》、每周电视栏目、开发区网站、OA新闻中心等自媒体整体质量，共制作电视节目48期900多分钟，报纸36期28万份，OA新闻中心信息3000条次；创办漳州开发区综合性刊物《双鱼岛》，出版1期，印制550册；开展“创造价值、争创一流”主题实践活动，分阶段开展专题学习汇报；建设总长度6000余米、面积达13500平米文化墙。

（覃春生 申辉 黄琰 王桂英）

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，现在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】

2015年综合营业收入为93.4亿元，同比增长99%。招商海通本部海事贸易业务完成营业收入18.0亿元，同比上升20%。

交进公司完成营业收入12.5亿元（扣除大宗贸易），同比上升39%（扣除大宗贸易）。招达公司营业收入按澳币计同比上升3.5%，但受汇率影响按人民币计营业收入完成16.0亿元，同比下降8%；招达公司积极开拓市场，尤其在冷冻产品方面扩大经销种类，在主流超市建立超过80间亚洲冻品专柜；招达公司欧洲业务步入正轨。在组织海外优质货源出口中国方面，积极与华润等主流渠道洽谈合作。海联公司完成营业收入3.4亿元，同比上升7%；受国内烟酒市场调整的影响，海联业务发展上面临挑战。仓码公司完成营业收入1.0亿元，同比上升5%。北京招联完成营业收入1.3亿元，同比上升72%。海事航运市场环境加剧下滑，招商海通与交进的新签海事业务合同总计15.5亿元，同比下降47%。

【自贸区及创新工作】

公司围绕自贸区的发展机遇，参与集团“3+N”个平台建设（即综合打造国际枢纽港口大平台、城市转型升级发展大平

台、金融创新发展大平台等三个战略性平台，在上述三大平台的基础上，针对特定产业进一步打造“N个”特色平台），通过有关自贸项目，打造公司未来发展的竞争力。2015年在自贸区注册成立了招商局食品（深圳）公司，相关进出口资质正在跟进审批进程中。启动了冻品牛羊肉业务，并开展了向招商自贸城及部分跨境平台的供货业务。与保宏公司合作建立两个电商B2B平台（招商海通参股投资），包括进口分销平台和出口分销平台，目前均已经上线运行。此外，公司参股了“招商自贸商城”和自贸区“前海进口葡萄酒交易中心”等项目，招商自贸商城已于12月正式开业，前海进口葡萄酒交易中心进入了资质审批的最后阶段。基于招商海通传统业务升级转型的需要，结合自贸区对融资

租赁的支持政策，公司对融资租赁业务进行了研究梳理，并聘请外部咨询机构完成了方案咨询。

【大宗商品贸易】

公司2015年开展大宗商品贸易业务，在人力资源、专业经验、财务资源都相对缺乏的情况下，业务发展部会同交进公司在选择切入商品品类、建立商业模式、培养客户群、团队建设方面做了大量工作，在有色金属、铁矿砂、化肥等商品方面开展了运作。2015年共签订130项合同，总合同金额43.78亿元，实现收入约14.48亿元。2015年成立了资源产品部，招聘了专业人才。大宗贸易与银行金融资源的对接工作也取得实质性进展。

（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，为招商局集团全资子公司。是一家专门从事海事贸易、食品贸易及大宗贸易为一体的综合性贸易公司。

在传统海事业务领域，公司代理、经销国内外多家著名厂商的各类船用设备、港口机械、通信导航设备、各类零配件、海事物料等，并提供相关机械和设备的安装、调试、维修、保养等服务，是中国海事产品的最大代理商之一。1997年中国交通进出口总公司的加入，更进一步增强了招商海通海事业务的能力、并拓展业务至政府招标及出口领域。在食品业务方面公司主营亚洲食品在澳洲、新西兰及欧洲等地的批发销售；内地名烟名酒在香港和中国内地的代理销售；大米仓储及红酒窖营运；国内外食品、速冻食品的研发、运营、生产和销售业务；在船贸贸易、油品贸易及大宗贸易方面也有涉足。

2015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个国家设立分支机构，职工人数达934人。

【经营业绩】

2015年，招商海通整体完成营业收入93.4亿元，同比增长99%；母公司经营净利润为2亿元，同比下降15%。

【人力资源】

2015年，招商海通全部在职员工934人，退休员工34人。具备硕士及以上学历70人，占员工总数的8%；本科254人，占员工总数的27%；本科以下608人，占员工总数的65%。具备副高级职称20人，占员工总数的2.1%；中级职称16人，占员工总数的1.7%。

【内部协同】

公司利用集团海事SBU的相关资源，注重与集团兄弟单位的协同合作，2015年

和招商轮船合资设立船贸公司，在 2015 年 4 月正式运营，至 2015 年末完成了 16 条二手船及废钢船的买卖，签订了 10 条新造船项目的经纪。下属交进公司是集团内唯一具有招标相关资质的企业，交进公司在过去承接过招商国际、招商工业等相关项目的招标代理经验基础上，2015 年继续在系统内争取到了包括妈湾港 30 亿元的码头改造、蛇口邮轮母港、太子湾广场等项目中部分招标代理业务。在油贸业务方面，招商海通积极与招商轮船探讨合作、研究方案，并共同聘请知名的专业咨询机构对该项目进行整体咨询和方案论证。公司各业务单元在 2015 年加强与招商国际相关港口码头、招商工业、招商地产等多个单位的沟通与合作，在业务上形成多个项目的协同效应，涵盖港口机械设备、工业油漆、船舶设备、代理招标、新能源汽车及 UPS 等，内部协同的业务比重和渗透率逐步提高。

【风险管理】

2015 年，下属中国交通进出口总公司（以下简称“交进公司”）在南京永华船业有限公司（以下简称“永华船厂”）建造出口驳船项目中因永华船厂资金链断裂拖欠员工工资及钢材供应商贷款，致使永华船厂 3 家供应商向法院申请财产保全查封了包括交进公司 3 艘在内的 8 艘在建船舶、永华船厂停工等系列事件严重影响了

交进公司在该厂建造的 6 艘出口驳船（合同金额 9871 万人民币）进度，造成公司重大经济损失。

事件发生后，交进公司迅速评估项目利弊，采取措施减低损失，经招商海通及集团批复同意前期陆续分批支付永华船厂借款 1000 万人民币，帮助其恢复生产并尽快完成 3 艘驳船剩余工程的建造。截止 2015 年底，该 3 艘驳船已经有 2 艘被新加坡买家弃船，转卖其他客户可能面临每艘 75 万美元船价降低的损失。永华船厂能否归还或者何时归还 1000 万人民币借款，存在不确定性。交进公司继续密切关注事件进展，并对公司其他在建船项目开展调查分析，完善公司风控管理流程，防止同类事件再次发生。

【企业文化】

积极组建基层“员工之家”。2015 年组织下属招商仓码及北京招联 2 家基层单位组建“员工之家”，为广大基层员工自主开展各类活动提供平台，“员工之家”的设立，丰富了员工日常文娱活动，增强了员工企业归属感。

开展形式多样员工活动。联谊会组织公司摄影爱好者开展摄影采风活动，体育运动兴趣小组组织承办“海事杯”足球赛事等活动，这些文娱活动较好的丰富了员工工余之外的生活，广受员工好评。

（刘 静）



第十二篇



企业管理 >

战略管理

【概述】

“十二五”期间，招商局集团逆势而上，资产、收益规模实现翻番，较好完成国务院国资委“十二五”规划任务，实现“十二五”的圆满收官。“十三五”期间，集团将全面推行“领先战略”。到2020年前后，将集团建设成为具有国际竞争力的世界一流企业集团，实现质量、规模、效益等方面的全面领先。

【战略规划】

1. “十二五”发展规划回顾

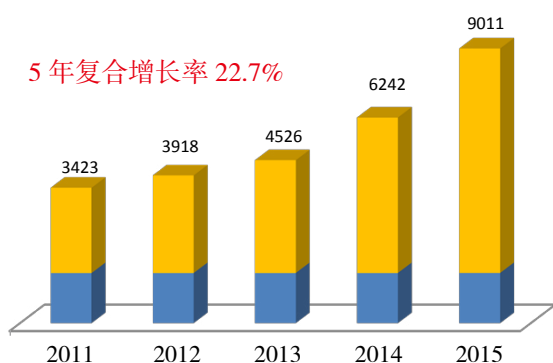
在国内外经济整体下行的大背景下，“十二五”期间招商局集团逆势而上，资产、收益规模实现翻番，资产质量总体健康。2015年，集团实现营业收入1220亿元，较2010年增长1.7倍。实现利润总额489亿元，较2011年增长1.2倍。集团总资产9011亿元，较2010年底增长1.8倍，5年复合增长率22.7%。较好完成国务院国资委“十二五”规划任务，实现“十二五”的圆满收官。

“十二五”期间，集团交通运输及相关基础设施建设、经营与服务，金融投资与管理，房地产开发与经营三大主业均持

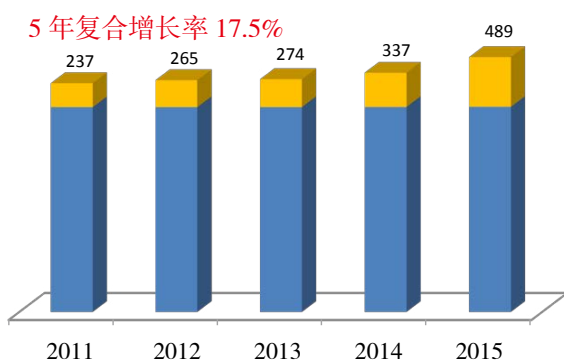
“十二五”集团总体经营指标完成情况 单位：亿元

指标	2010年	2015年		2011-2015年 复合增长率	
	实际值	规划值	实际值		完成率
集团资产总额	3,243	3,951	9,011	2.3	22.68%
母公司净资产	865	1,386	2,048	1.5	18.82%
营业收入	444	700	1,220	1.7	22.41%
利润总额	218	354	488.7	1.4	17.52%
母公司净利润	122	204	284.8	1.4	18.48%
经济增加值	98	118	149	1.3	8.70%
ROE	15.40%	12.50%	16.30%	1.3	

总资产（亿元）



利润总额（亿元）



续增长，为集团培育一批世界一流、国内领先企业打下良好的基础。

“十二五”期间，港口业务保持平稳

发展，集装箱吞吐量年均复合增长率为9.7%，主要受益于海外业务拓展；集团原油运输量大幅上升，主要是在市场低潮时拆旧造新，并与中外运长航油轮业务整合，运力大幅增加；集团物流业紧跟市场，大力发展网络物流，公路运输业务量年均复合增长率高达21%。

“十二五”期间，金融业务保持较快增长，招商银行自营贷款余额年均复合增长率达16.1%，2015年完成“十二五”规划目标的103%。

“十二五”期间，房地产业务，抓住市场机遇，积极营销，物业销售量保持快速增长，物业结转面积年均增长26.7%，2015年超过“十二五”规划目标192%。

2. “十三五”战略规划

(1) 总体战略

战略目标：将招商局集团建设成为“具有国际竞争力的世界一流企业”。

主营业务	业务指标	单位	2010年	2015年			2011-15年复合增长率
			实际值	规划值	实际值	完成率	
港口业务	集装箱吞吐量	万 TEU	5,228	5,738	8,318	145.0%	9.7%
	散杂货吞吐量	万吨	28,124	28,263	34,979	123.8%	4.5%
金融业务	自营贷款余额	亿元	13,470	27,592	28,432	103.0%	16.1%
房地产	物业结转面积	万平方米	92.05	156.88	301	191.9%	26.7%
物流业务	公路运输周转量	万吨公里	308,739	797,850	800,798	100.4%	21.0%

“十三五”期间，集团将全面推行“领先战略”——以价值创造为根本追求，加大并购重组力度，加快产业转型升级，实施创新驱动发展，强化全球市场配置资源的能力，建立行之有效的战略管控体系，不断做强做优做大，努力实现可持续发展。到2020年前后，将集团建设成为具有国际竞争力的世界一流企业集团，实现质量、规模、效益等方面的全面领先。

质量方面：率先实现创新驱动发展的战略转型，产业转型升级走在央企前列，资产质量好，成长能力强，经营稳健可持续，新业务、新增长点不断出现。

规模方面：集团整体规模进入《财富》“世界500强”前列，核心产业规模处于国际领先地位，是全球行业资源的整合者和产业链的重要控制者，生产经营网络向世界各地延伸。

效益方面：集团整体股东回报水平在全球多元化企业集团中位居前列，主要企业盈利能力在全球或国内行业对标组中位居前列。

（2）专项战略

并购重组战略：“十三五”期间，集团伺机并购重组相关央企、国企及市场资源，促进产业规模率先实现世界一流、国内领先的目标，同时推动相关内部改革、重组及调整，从而实现竞争力、影响力、带动力的全面提升。

创新战略：“十三五”期间，集团坚持以创新驱动发展，加快转型升级，发挥

业务协同和产融结合优势，打造平台化创新生态圈，培育和寻找新的增长点，加快实现集团跨越式发展。

数字化战略：“十三五”期间，集团主动把握数字化机遇，积极推动互联网技术在集团传统产业的应用（“传统产业+互联网”），探索“互联网+”的新兴业务，拓展与探索市场需求，延伸及创新经营服务领域，优化与培育新老业务的智慧增长，有力增强集团的综合竞争力。

海外战略：“十三五”期间，集团统筹构建核心产业全球经营体系，积极稳健布局，扩大海外市场增长空间及营运规模，带动相关产业的国际化步伐，逐步提升集团在国际市场的资源配置能力。

（3）业务目标

“十三五”期间，集团将增强核心产业竞争力，打造几个年利润达百亿级的子企业，同时引入百亿级的战略投资者；通过内部重组整合和外部兼并收购，打造几个千亿市值的企业，同时实现集团营业收入过千亿，集团总资产规模过万亿。

“十三五”期间，集团将培育出三个世界一流（世界一流的港口综合服务商、世界一流的能源运输企业、世界一流的供应链物流服务商），四个中国领先（中国领先的高速公路投资运营及交通科技综合服务商、中国领先的海工装备修造企业、中国领先的城市及园区综合开发和运营服务商、中国领先的金融控股集团）。

（刘道旺）

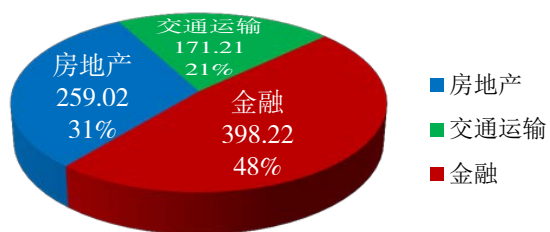
投资管理

【概述】

2015年集团共完成投资828.45亿元，投资均集中于集团核心业务。随着投资规模加大，集团生产能力日益提升，持续发展能力更加强劲，相应二级公司的资本市场更加稳定。集团将继续完善相关投资管理制度，加强投资风险管控。

【投资概况】

2015年集团共完成投资828.45亿元(含购地支出227亿元)，所有投资均集中于集团核心业务，无非主业投资。交通运输业投资171.21亿元，占21%；金融业务投资398.22亿元，占48%；房地产业投资259.02亿元，占31%。(含购地支出227亿元)。



1. 交通运输业完成的主要投资项目

港口业务：招商国际投资24.25亿元参与收购土耳其Kumport港口，参与的西非多哥洛美港建设完成3.26亿元；招商漳州四区码头项目投资1.78亿元。

公路业务：招商公路收购广西桂兴、桂阳、阳平三条高速共投资30.35亿元；北仑港高速和桂柳高速改造工程分别投资1.65亿元和1.4亿元。

航运业务：招商轮船建造新船投资39.56亿元，购入二手VLCC和VLOC投资38.4亿元；招商工业海门基地建设投资6.18亿元。

物流业务：招商物流投资1.93亿元收购恒路物流70%股权，持续进行分发中心建设、设备购置投资3.65亿元。

2. 金融业务投资完成的主要投资项目

集团总部增持招商银行424亿元，招商金融参与长城证券增资7.45亿元，招商

资本投资新设立基金、直投项目共 20.33 亿元。

3. 房地产开发与经营业务完成的主要投资项目

招商蛇口建设蛇口邮轮中心 4 亿元，改造南海酒店投资 1.48 亿元，下属南油保税仓建设投资 1.17 亿元；招商漳州续建双鱼岛投资 2 亿元。

【投资效果】

1. 主业生产能力增加

港口业务生产能力增加，新增集装箱吞吐量 201 万 TEU；航运业务增加油轮 15 艘，共 466 万载重吨，增加散货船 3 艘，共 160 万载重吨；公路业务公路（桥梁）里程新增 160 公里；物流业务新增仓库面积 16.3 万平方米；招商资本管理总资产增加 144 亿元；招商证券新设 38 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；招商蛇口新购土地总建筑面积 440 万平方米、总地价 233 亿元，2015 年底土地储备面积 1785 万平方米。

2. 稳定上市公司的资本市场

集团增持招商银行股份，占招商银行股比增加 9.76 个百分点，2015 年底集团持有招商银行股份达到 29.99%。增加优质上市公司股票的投资，产生较好的即期效

益，对集团保增长以及稳定资本市场具有重要意义。

3. 促进转型升级、结构调整与科技创新，增强可持续发展能力

招商工业海门基地的建成投产与扩建，使招商工业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，成长为国内外均有影响的海工设备制造企业，成功实现由修向造、由低端向高端业务的转型。

招商轮船利用国家“拆旧造新”政策，完成拆售 2 艘老旧船，新订造 11 艘 VLCC，进一步优化船队结构，扩大船队规模。同时，新造船型在节能减排、降低成本、安全生产等方面均得到较好的保障，有力促进企业有质量增长和持续健康发展的能力。

【投资监管】

1. 投资制度完善

2015 年，为适应业务发展和强化投资管控的需要，集团认真总结投资管理中存在的问题，结合实际情况，进一步完善投资管理制度。主要包括：1. 梳理及优化集团投资管理事项，汇总形成并下发 2015 年集团管控优化清单；2. 制定并下发《集团单位参与 PPP 项目投资指导意见》。3. 加强下属公司投资管理制度建设，要求各公

司按集团投资制度要求优化、完善投资管理相关制度，并由集团进行核准与备案。

2015年，通过产权管理制度修订对公司设立、变更、注销事项进行管理，进一步规范投资项目中涉及公司注册管理相关事项。

2. 投资风险控制

为控制投资风险，集团确立“总部主导、分级管理”的投资管理体系。下属公司的项目投资决策权集中于集团，除集团

授权外，各投资项目均须报集团审批。

3. 项目实施过程的监管

2015年，集团继续完善投资项目情况报告制度，各二级公司按年度上报投资项目完成情况。同时，集团基本完成投资管理信息系统开发，计划2016年正式投入使用，将以此为工具实现集团总部对集团各级投资项目申报和项目审核、审批的规范化管理。

（陈乘弟）

人力资源管理

【概述】

2015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】

2015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。

按照集团工作年会上提出的“强班子，强队伍，首先强主官，领军人物、带头人要选准选好”的要求，2015年集团先后对包括新成立的2个二级公司在内的7家二级公司一把手进行了调整任用，其中完成招商国际、招商金融、招商地产和招商物流等4家公司的总经理公开招聘工作。截至2015年底，全年共调整集团管理的高管人员94人次，其中组织选拔37人次、公开招聘6人（4人为内部人员）、其他方式引进6人、平级调整26人次、退居二线7人、退休8人、离职2人、免职2人。新增了一批70后年轻高管人员，进一步优化了高管队伍。

【 人才队伍建设 】

专业人才方面，集团总部及各下属单位通过强化培训学习、提升实操能力、轮岗交流锻炼、岗位技能比赛等多种形式，发掘、培养、激励专业人才，形成尊重人才的组织氛围。海外人才方面，近两年，集团结合国家“一带一路”战略，积极拓展海外业务布局；集团人力资源部和招商国际、招商物流等单位通过扩大人才储备、优化激励举措、创新管理手段等，不断充实集团海外业务人才队伍，做好海外发展人员服务。

【 组织机构管理 】

2015年，集团结合战略发展和业务实际要求，印发《关于进一步加强集团总部建设的意见》，明确了集团总部定位、加强总部建设的重点及总部机构改革的具体方案等内容，将总部部门数量由原来的13个缩减为10个，对总部部门负责人进行了重新调整任命，并完成了部门职责修订、内设机构设置、处室负责人任命等工作。集团总部机构调整后，各部门工作重点更加明确，业务服务导向凸显，组织间沟通协调更为顺畅，管理效率大大提升。

【 劳动用工管理 】

集团作为在港央企，在劳动用工方面兼顾了大陆习惯和香港法规，通过明确制

度、规范流程、强化管理等手段，努力实现劳动用工的合法、合规、符合实际。

【 员工绩效考核 】

2015年，集团和各二级公司不断优化考核制度体系，更好的发挥绩效管理的激励作用。集团实践绩效考核制度，在规范考核流程、优化考核结果应用等方面积累了不少宝贵经验。

【 薪酬保险管理 】

在2014年的基础上，继续推进各项工作，在市场化薪酬和长期激励方面进一步落实。

对于市场化选聘的职业经理人，按照《深化国有企业改革的指导意见》精神，集团实行市场化薪酬分配机制。集团根据职业经理人所属公司行业及地区特征，筛选符合规模、运营管理难度要求的市场公司进行对标，按对标结果确定相关人员的市场化薪酬水平。

按照相关规定和要求，大力支持和推动各下属单位实施股权激励等中长期激励计划，加紧研究事业合伙人等创新激励方式和工具，设立创新专项基金实施创新资助和奖励，探索多种形式的非货币化激励手段，组合运用各类激励方式构建立体化的激励体系。

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。此外，集团

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，进一步充实员工福利保障体系。

【年金管理】

2015年度，集团企业年金计划共归集

资金人民币 1.53 亿元；待遇支付 305 户，共计人民币 1977.55 万元；年金当年收益人民币 8511.92 万元，收益率 10.16%。截止 2015 年年末，企业年金资金累计人民币 10.03 亿元，员工账户 31816 户。

（罗树武 张宇 王宇 陈林）

财务管理

【概述】

集团财务资产管理工作按照部署，面对新的形势，扎实做好基础财务管理，积极实践创新和产融结合，努力实现“服务保障财务、价值创造财务、风险控制财务”。2015年，集团财务队伍紧紧围绕战略布局、改革创新、转型升级、产融结合等重点工作和要求，拓展筹融资渠道，优化资本结构；强化汇率、利率管控，优化融资成本，防范财务风险；强化资本运作，保障战略实施；深化产融结合，推动业绩增长；夯实财务管理基础，保障企业稳健发展。

【融资和资金管理】

根据“持续优化资金管控，创新融资模式，提升财务风险管控水平”的目标，妥善应对总部到期债务，有序安排偿还及

重组，并在融资计划的框架下，统筹集团合并报表内公司各项重大融资。在对下属公司进行债务结构指导的同时，利用高信用等级优势直接在市场融资，通过委托贷款发放或往来款等形式，调节合并范围内的债务结构。全年完成融资操作 2222 亿元，其中债务融资 1586 亿，权益融资 636 亿元，债务结构更为合理，资金存量完全覆盖短期债务总量，存贷比例较为协调，具备较强的持续融资能力。

1. 连续完成 5 笔境内超短期融资券发行，合计金额 220 亿元，发行利率均较同期相同资质企业为低；注册超短融额度 400 亿元；续期 33 亿银行授信额度，并提取工行、建行、招行合计 27 亿元人民币贷款。境外方面，完成中期票据发行计划（MTN Program）年度更新及该计划下的 8 笔私募债券发行，共募集 2 亿美元和 19.5

亿港币资金，是集团 2012 年 MTN Program 设立以来的首次实际应用；与多家境外银行签订贷款协议，提取贷款合计 9.8 亿美元和 60 亿港币。

2. 设立 400 亿元保险资管计划和 150 亿元银行配资额度，保证了增持招商银行股份的成功实施及招商蛇口整体上市所做的增持承诺。

3. 以招商局集团（香港）有限公司的名义在境内发行熊猫债。2015 年 10 月 23 日，获得中国银行间市场交易商协会 30 亿元短期融资券注册通知书，并于 10 月 30 日完成首期发行，这是境外非金融企业在银行间债券市场公开发行的首只熊猫债券，对于人民币国际化、中国金融市场开放，具有里程碑式的意义。

4. 向保监会申请注册 200 亿元债权投资计划额度，首期合计发行 100 亿。通过债权投资计划条款设计，从而实现类股本的永续债融资，改善集团资本结构。

5. 与中国保险投资基金（以下简称“中保投”）和全国社保基金开展了轮船股份的引资事项，引入中保投资资金 400 亿元。

此外，招商蛇口抓住有利窗口期发行 5 年期中票 30 亿元，下属的招商置地抓住股市活跃上升窗口，以票面利率 0.5%、转股价 2.9875 的优越条件，成功发行 2.9 亿美元可转换债券。招商物流持续推进产融结合，利用前海政策优势，年内完成 5 亿元跨境人民币贷款，综合成本仅 4%；扩大供应链金融规模，加大票据贴现业务，

全年合计涉资 6.6 亿，最低成本仅 3.2%，取得低成本资金。招商国际成功发行总额 7 亿美元定息债券，确保土耳其项目收购资金来源。招商工业与中信保和招行共同设计海工在建项目保理融资模式，年内保理额达 5402 万美金，现金流得到改善。

【汇率风险管理】

2015 年受人民币汇率市场化机制的逐步完善、市场对国内经济增速放缓的担忧等多重因素影响，人民币汇率波幅增大且呈双向波动，美元利率呈上升趋势，集团外币业务的汇率和利率管理难度加大，风险增加。集团财务部相应调整有关公司的融资安排，在审批招商局亚太的融资方案时，减少利用境外美元贷款替换境内人民币贷款的总量，避免人民币贬值对偿还美元贷款造成过大的负面影响。同时，集团财务部认识到建立汇率风险管理体系的重要性，启动相关的研究工作，聘用汇丰银行提供咨询服务，将形成切实有效的应对方案和监控模式。招商轮船及时将人民币换汇出境，规避了部分汇兑损失。

【银企关系】

2015 年，集团继续与多家银行签署战略合作协议，其中，集团与中国银行签订了战略合作协议，围绕“一带一路”战略，中国银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 1000

亿人民币（或等值外币）的融资安排，专项用于支持集团“一带一路”项目；集团与农业银行签署战略合作协议，农业银行向集团提供合计1000亿人民币（或等值外币）的授信额度，积极支持集团参与建设的国家重大工程项目及“走出去”项目，为集团提供全方位的金融服务。此外，协助招商工业与国开行组织战略合作签约。

年内，一系列战略合作协议的签署产生的积极影响开始逐渐显现。在中白项目上，使用中国进出口银行和国家开发银行两家政策性银行贷款，再结合中行的商业银行业务服务，一方面满足日常业务所需资金，另一方面获取较低成本的中长期资金，规避汇率风险。战略合作伙伴将成为未来集团境内外投、融资的重要支持力量。

【预算管理】

2015年，集团根据战略管控的变革要求，继续深入推进全面预算管理工作，以全面预算管理保障战略实施。

1. 根据建立规范董事会的要求，全面的梳理集团预算管控组织体系、预算编制流程、预算审批权责、预算职责分工、预算工作机制、预算规章制度等，在此基础上制定《董事会议事规则》《董事会专门委员会会议事规则》《董事会常务委员会议事规则》等，调整和明晰了预算管控组织体系、决策审批权责及工作流程和机制。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，并与中长期规划有效衔接，更好地保障战略实施。在全面预算管理工作中，紧紧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。

2. 2015年深化预算管理在保增长、控亏损、降两金、防风险等方面的作用：（1）加强成本费用预算管控，通过指标制定、月度分析监控落实成本费用管控责任。（2）加强投资项目预算控制。杜绝亏损或低效投资，严控超越财务承受能力、过度依赖负债的投资。（3）加强现金流量预算管理。按照国资委有关要求，制定应收款项和存货的管控目标，并将管控指标分解到各二级公司，通过压降两金规模，加快资金周转，提升现金保障能力。（4）加强债务规模与结构的预算管理。通过对标分析，通过规划和预算，对未来资产负债率、有息债务率等债务风险类指标设定合理的控制线，并通过创新融资工具、扩展融资渠道等措施优化债务结构、控制债务风险。同时，进一步加强预算的刚性约束。年内对考核指标进行重新修订，并着重预算执行控制与分析，动态监控预算执行情况，及时反馈预算执行的进度与效果，严控预算外项目，加强预算执行情况分析总结，改进预算管理机制，持续优化全面预算管

理工作。

【财务模型】

组织集团及二级公司编制 2016-2020 年财务模型。该模型为下一步集团与麦肯锡合作制定十三五战略提供了诸多财务资源方面的导向，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。在随后的十三五规划编制中，通过财务模型与战略资源配置相结合，通过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。通过财务模型重点掌握集团合并、集团总部和各 SBU 的经营活动现金流，重点监控与评级相关的现金流指标，保证集团总体运行状况的健康。2015 年，集团还特别运用财务模型加强了对招商证券债务规模、合并招商银行、合并中外运、轮船股份改制引入战略投资者、地产业重组、公路板块进行整合和集团发展保险业务等等重大事项的分析，为集团重大决策提供参考依据。财务模型在操作层面更应用在 2016 年预算和 2016-2020 年的五年规划中。根据集团年度预算管理要求，集团 10 月初下发 2016 年经营计划及 2016-2020 年战略规划指引，研究确定各单位财务预算编制的主要财务指标、重大事项的具体指引，作为各单位编制预算的依据。通过对各公司上报的预算进行审核及合并，确保投资规模、债务率、资产负债结构等各项重要指标符合集团总体要求。

【制度建设】

重视财务内部控制体系建设，组织制定、修订财务规章制度。2015 年编制会计制度上下册，印刷成书 4000 本，下发给各二级公司和基层单位。同时，研究制订《集团港口行业会计核算指引》《集团物流行业会计核算指引》和《公路行业会计核算指引》。

结合集团管控优化，按照“分类管理、合理授权、平台支撑、规则指引”的原则，着重加强对下属公司财务的战略引导、资本筹划、风险管控、协同推进等。经过对财务相关管理制度的梳理和反复研究，对其中涉及资产评估、固定资产处置与转让、资产损失、资金、筹资等 12 项管控事项进行优化，加大了管控力度，规范了工作流程。

【报表及核算】

2015 年集团财务部门按规定时间完成快报、季报、年报及各项分析、说明，每季度按规定时间完成对外信息披露，及时反映集团各期的财务状况及经营成果，为集团科学决策提供全面及时的信息和数据支持。同时，根据《招商局集团会计信息质量考核评价标准（试行）》，改进了评价标准并且增强了会计信息质量问题反馈的针对性。会计信息评价标准中新增了“加分鼓励”一类评分项目，用以鼓励在积极反馈财务报表和审计报告模板意见、组织

安排决算工作和参加培训等方面充分发挥了管理职能且有突出表现的二级公司。此外在考核评价底稿中，除了明确展示各二级公司的评分过程和具体扣分问题，还将公司在各项评分内容的单项排名整理并下发，以帮助公司查找单项工作短板并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、指导基层单位不断完善会计基础工作。集团还根据管理快报中发现的问题，在快报当月及时以电话和邮件通报的方式反馈给有关公司，帮助各公司对照了解报送各类会计信息的规范要求，使很多问题得到有针对性的改正，有效促进了集团会计信息质量的稳步提高。

根据国资委做好财务决算工作的要求并结合集团提升财务管理水平的需要，集团在2015年3月组织了2014年度财务决算集中会审工作。由集团财务部牵头组成的审核小组，结合重点日常财务管理工作，对各二级公司及其重要子企业的财务决算进行审核，形成了对各二级公司的财务决算、财务管理工作的综合评价，并在此基础上对各二级公司财务决算进行了批复。集团通过组织财务决算集中会审和决算批复，促进各二级公司财务决算质量的提高和财务管理水平的提升，也为下一阶段开展国资委决算工作奠定了良好基础。2015年，集团财务部还根据国资委、财政部的工作部署，对比国资委、财政部的报表格式变动并结合集团业务开展和管理要求的新情况，同步调整了集团决算报表格

式。集团财务部结合过去三年以来全级次上报的经验对国资委财政部决算的审核要点进行了重点讲解，并将部分审核要点在久其系统中设置为数据审核模板、勾稽关系，要求各公司进行层层审核后上报；集团也有针对性地对各公司上报数据进行了严格的复核和反馈。通过上述措施，国资委、财政部决算数据的准确性得到进一步提高。2015年再次被评为财政部2014年度国有企业“财务会计决算工作通报表扬单位”和“经济效益月度快报工作通报表扬单位”。

【外部审计和监督】

一、配合外部或上级单位，保障外部审计顺利开展

2015年，在对2014年度财务决算的审计工作中，集团及各下属公司全面细致总结了外部审计工作的问题和经验，并积极配合审计师的审计计划，提前部署审计有关工作，加强审计问题的沟通协调，2014年度审计报告于2015年4月13日出具，在保证审计报告质量的同时，时效性进一步得到加强，为集团4月中下旬赴北京参加国资委决算现场会审争取了宝贵时间。在2015年6月和7月，集团财务部分别与信永中和及德勤举行了2014年度审计工作总结会，双方回顾了审计过程中暴露的问题和不足，明确了2015年度审计工作中要改进的方向。

2.2015年，审计署驻上海特派员办事处入场开展对招商局集团前任董事长、法人代表傅育宁的经济责任审计。审计工作自2015年2月开始，历时8个月，在此过程中集团财务部组织集团各单位针对审计工作进行合理的统筹规划和安排，每周出具审计工作周报，报告各公司访谈工作情况。对于审计署提出的正式审计需求、审计报告征求意见以及其他资料，及时、如实、保质保量提供各类说明和数据资料。对审计署提出的问题和要求积极督促整改落实，修订相关制度，举一反三，建立长效机制。

二、配合国资委驻企监事会，顺利完成各项监督检查工作

2015年度集团积极配合监事会开展集团总部及下属公司项目检查、专项调研。本年度配合监事会开展的项目实地检查，包括配合监事会开展集团2013-2015年重大投资、2013-2014年资产减值准备、招商漳州地方债务及财政收支情况专项检查；对招商地产所属的深圳地产、招商物业，招商物流所属的美冷项目、181项目开展实地监督检查；对集团信托业务进行专项监督检查以及对招商国际主要业务及经营情况进行全面监督检查等。对监事会各项检查发现的问题，及时分析问题产生的原因、提出问题整改措施和要求，并跟踪各公司问题整改情况，于每季度末向监事会汇报整改落实情况，并按规定向监

事会编报月度、季度交流材料，向监事会汇报集团季度财务状况和经营成果、季度重大融资及重点财务工作，使监事会及时掌握集团经营状况。另外，还完成《2015年企业年度工作报告》相关内容及基本情况表格的填列；按规定及时向监事会报送月度重大融资、重大对外资金调拨和利润分配等重大事项信息资料；编报季度监事会例会交流材料；配合监事会与集团年度外部审计师开展各项交流访谈工作。

【财务信息系统】

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。

2015年，组织与金蝶公司研发人员共同探讨基于集团合并报表应用现状的往来、现金流和交易类EAS报表自动抵消解决方案，于5月份启动了上线试运行。完成各二级公司合并报表关键用户和财务系统业务管理员的应用推广培训。基于招商蛇口、招商轮船、招商地产等部分二级单位的个性化财务报表合并需求，完成了分级管理功能的开发；而管理合并功能需要EAS升级到8.0版本以后才能实现，预计2016年将这两个功能推广至有需要的二级公司。集团财务部还与金蝶公司研发人员探讨了如何方便地、快速地使用已有的合并报表数据，形成了合并报表数据多维查询分析解决方案，实现灵活的查询和分析

合并报表数据，为财务数据分析提高工作效率。就固定资产、低值易耗品管理方面，财务部积极推进 EAS 固定资产条形码管理功能的测试和优化工作，已具备了上线要求。低值易耗品管理已在招商海通及其下属公司全面应用。

为搭建集团财务统一的移动应用平台，集团财务部联合战略发展部、金蝶公司对金蝶公有云“云之家”平台组织了研究和测试，最终确定选型金蝶云之家产品私有化部署集团财务移动应用平台“招财通”，开发“财务指标”和“流程助手”两大轻应用。“财务指标”可通过用户自行配置，快速便捷地在移动终端展示财务数据，实现不同层级的财务分析管理需求；

“流程助手”则与 EAS 财务管理平台和工作流引擎完美结合，实现如费用报销单、银行账户开户申请等财务单据移动审批和进度查看，大大提高审批效率，使流程审批进度可视化。经过半年的推广应用，招财通取得良好的应用效果，为集团财务管理工作的移动化发展奠定平台基础。

2015 年，集团在总部层面已实现 EAS 财务管理平台与境外中银香港直连的应用模式（银企直联）。通过 EAS 银企直连的上线应用，为加强集团资金管控、提高资金支付效率、降低财务核算工作量，实现财务系统自动记账的一体化管理模式提供了强有力的技术保障。此外，财务部全面推广费用报销功能，试点启用影像管理功能，并于 2015 年 7 月完成了影像管理平台

的部署工作，安排了招商蛇口率先试用该功能。经过近半年的试用，该功能取得了良好的应用效果，成为了招商蛇口财务共享中心的核心系统之一，为下一步集团全面推广凭证电子化管理系统奠定了平台基础。结合各自公司 EAS 费用报销系统上线安排，招商国际、招商轮船也完成了影像管理系统的上线工作，集团总部的影像管理系统已于 12 月份上线运行。同时，继续完善 CM-PMIS 系统，推进与财务系统的整合，研究分析 XBRL 商业报告语言体系应用模式，并试点推广财务移动应用平台，组织研究集团财务共享中心建设思路。

【 财税管理 】

2015 年，集团积极研究应用国家财税政策。近两年来国家税务总局、各地方税务局为配合国资改革、企业并购重组、简政放权等要求，出台了一系列的税收优惠和减免政策。2015 年集团财务部对国家出台的税务政策、产权政策与集团相关的业务进行了梳理和涉税研究，特别是针对财税 109 号文、116 号文和 40 号文件，组织内部各企业结合自身业务实际开展了税收政策对企业经营影响分析，并组织联合会计师事务所、税务咨询机构进行了讨论和研究，针对重大税务政策、产权政策影响及应对筹划举措开展内部培训学习，结合集团及各企业实际特点提出了具体税收筹

划举措。

同时，针对国家税务总局计划在2015年实施全行业“营改增”的方案，由于方案尚未印发，具体各行业“营改增”的税率、应税收入、抵扣范围等项尚未确定。为早日掌握“营改增”政策动态，做好相应的税收筹划和税务风险防范，集团财务部组织招商金融、招商地产两家“营改增”即将实施的公司，联合安永、德勤会计师事务所、税务咨询机构对在建筑安装、房地产、金融行业实施的“营改增”政策动态进行了研究，对相关行业可能实施的税率、应税收入、抵扣范围、过渡期优惠政策等进行研究和内部学习培训，并以可能实施的“营改增”政策作为假设，运用财务模型开展“营改增”财务影响测算。

【降本增效专项工作】

2015年，国资委全面开展“降本增效、提质升级”主题活动，对中央企业在降本增效、两金压降、扭亏减亏等方面提出了系列工作要求。集团认真贯彻国资委的有关要求，积极制定并采取了一系列措施，通过加强组织、明确分工、细化责任、强化执行等方式，促进各项增收节支措施落到实处，取得了良好效果。

1. 深挖潜力，多措并举推动降本增效。2015年集团通过开展加强成本费用动态监测预警、推动各业务单位持续提升成本费用管控水平、明确履职待遇和报销标准、

杜绝一切非必要支出等工作，切实推动集团降本增效，并取得了一定成效。截止11月份，集团营业收入增幅超过营业成本及税金增幅6.45个百分点，营业毛利率同比上升3.15个百分点；实现管理费用项下业务招待费同比下降22.96%。同时，集团财务部于每季度终了5个工作日内，均会将集团增收节支、降本增效的工作成果汇总成专项报告，上报国资委备查，加强与国资委的交流与沟通。

2. 深入分析亏损成因，切实推进扭亏减亏。2015年以来，集团将扭亏工作与成本费用管理、资产优化管理、现金流管理、内控检查等专项工作有效融合，按照分类指导、改革创新、严格考核的原则，联合综合交通部、区域发展部、金融事业部等部门细化工作方案和工作目标，部署了年度及未来三年主要工作目标，通过强化快报分析、跟踪督导落实，取得较好的效果。年中，集团总部就集团的重点企业、特别是亏损面较大的招商地产和招商物流进行了专项调研，梳理了集团范围内的亏损企业，按照亏损类型和相应的一级公司进行了分类，与三大事业部和各公司一起制定年度主要的扭亏任务，提出了在2015年扭亏63家、整体亏损面控制在30%以下，并结合2015年初下达给各公司的扭亏KPI一起执行，探索采用强化管理、业务整合、债务重组、人员分流等多种形式，促进亏损企业实现扭亏脱困，对长期亏损扭亏无望的企业，督促加快退出。此外，就国资

委重点关注的亏损企业招商轮船旗下散杂货控股公司，制定了2015年减亏、2016年扭亏并巩固利润总额的长期目标。年底亏损面降低到25%左右，低于30%的控制目标和上年35.1%的同期亏损面。同时散货控股也实现了15年营业利润转正的目标。

3. 摸清两金存量及成因，明确压降目标和工作方案。按照国资委《关于中央企业开展两金占用专项清理工作有关事项的通知》的有关要求，集团在了解下属各公司具体情况后，制定了集团两金占用专项清理工作方案，明确“通过2年努力，以2015年5月31日为基准日，各单位基准日之前两金存量规模压降15%，其中2015年压降10%，2016年压降5%，并力争使应收账款周转率和存货周转率达到同行业良好以上水平”的目标。通过落实催收清欠“抑增量”，攻坚滞留账款“化存量”，以催收清欠促进“两金”压降工作，集团“两金”周转效率有了较大的改善，两金压降工作达到国资委要求的预期的压降要求。

【 财务队伍建设 】

集团财务队伍建设始终坚持“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。2015年，集团各级财务人员深入学习贯彻习近平总书记关于党风廉政建设和反腐败斗争重要论述和十八届中央纪委第六次全会精神，以巩固中央巡视和国家审计整改成果为契机，把纪律和规矩挺在前面，开展“三严三实”、纠正“四风”等活动，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. 拓展财务队伍综合能力建设。2015年面对外部经济形势的新常态、新经济、新国策、新世情，以及内部集团“十三五”期间深入开展的改革创新、“三大转型”、战略管控、产融结合等重大工作，集团财务部积极研究财务队伍的新能力建设，为集团战略落地献计献策。这些能力包括实业经营能力、金融服务能力、投资与资本运营能力、总部管控能力、兼并收购能力、海外发展能力、资产负债表管理能力和规范发展能力。

3. 加强财务队伍体系建设。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，2015年新增委派5位二级公司财务总监，并组织部分上任履职人员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。大力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。

4. 积极组织开展专业学习和业务培训活动。（1）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；（2）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、金融企业贷款损失准备金等所得税优惠政策；组织财务

系统人员学习集团产权管理规章制度；（3）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；（4）研究房地产业、建筑业、金融和服务业务等将可能实施的“营改增”办法等，对相关行业可能实施的税率、应税收入、抵扣范围、过渡期优惠政策等进行了研究和内部学习培训，并以可能实施的“营改增”政策作为假设，运用财务模型开展了“营改增”财务影响测算。

通过高质量的讲解培训、相互间的交流讨论、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。

（娄东阳 徐鑫 李二根 胡晓东
周双钢 曾诚 张洁 张迪）

产权管理

【概述】

2015年，集团继续规范产权管理，不断夯实产权管理基础。年内有效推进了产

权和财务信息系统的整合；全年办理国有产权登记184项，通过境内产权交易所挂牌转让产权16项，内部无偿划转及协议转让56项，解散注销公司12家；审核内

部登记信息系统数据变动 1000 余项；备案资产评估项目 95 项；资产优化项目完成 34 个，回收资金 19.16 亿元。

【重大项目】

在夯实管理基础的同时，注重发挥产权管理职能，积极促进集团重大项目的实施。在招商蛇口重组整体上市的过程中，积极参与制定和实施改制和资产剥离方案，参与研究上市重组方案，努力推进项目的报批报备工作，对项目的成功实施发挥了积极作用；在集团轮船引入 400 亿元优先股项目中，深入研究

集团和集团轮船的改制方案，创新改制方法，积极向国资委、国家工商局和北京市工商局汇报有关情况，两公司工商登记类型的变更事宜已取得国资委和工商部门同意。此外，还在招商证券首次发行 H 股等项目中发挥了积极作用，解决了集团部分科技投资项目因投资程序不规范难以获得国有股确权问题。

2015 年，集团产权管理工作获得国资委高度认可，在今年年初召开的全国国有产权管理工作会议上，集团作为唯一的中央企业代表做经验交流发言。

（娄东阳 马夕奎）

资本运营

【概述】

为积极响应国务院国资委关于完善国资监管体制、优化国有资本布局调整的号召，同时也为提升企业竞争力，建立市场化机制，2015 年，集团成立资本运营部，负责统筹集团资本运营，为争取以招商局集团为试点组建国有资本运营平台奠定基础。

2015 年，资本运营工作主要包括推动实施集团与其他央企、地方国企等企业重组整合；集团层面的业务、资本重组优化；

主要下属公司引入战略合作、财务投资伙伴，实现资本结构优化；非债权类资本运作（融资、回购、扩股、增资等），兼并、收购；开展“产网结合”、“产融结合”重点战略相关产业的深度研究以及跟踪研究国内外资本市场环境、政策等。

【推进央企战略重组】

切实履行国务院国资委关于推进国有企业改革、做强做优做大中央企业的相关要求，深入贯彻落实《关于深化国有企业

改革的指导意见》。2014年，集团启动国有企业改革的研究工作，确定了包含中国外运长航集团在内的数个央企整合工作对象。2015年8月，资本运营部组建工作团队，联合外部咨询力量，启动对中国外运长航集团实施战略整合的研究，10月，集团与中国外运长航集团达成战略重组的基本共识，以进一步提升大型央企在物流、交通运输以及装备制造等领域的综合服务能力及竞争优势，打造具有国际竞争力的世界一流企业为此资产重组的目标，以“强强联合、优势互补、资源共享、合作双赢”，“市场化、国际化、现代化、专业化”和“稳定、安全、维护员工利益”为原则。11月13日，集团正式向国资委递交《关于招商局集团和中外运长航集团实施战略重组的请示》，12月28日，国资委批复同意以无偿划转方式将中国外运长航集团整体划入集团。自此，中国外运长航集团成为集团子企业，整合后招商局集团进入万亿级资产企业行列。

【内部资产重组】

为充分利用好深圳前海、蛇口自贸区政策，集团策划以招商蛇口吸收合并招商地产方式，实现地产业务整合及重新上市，以整合旗下地产板块并赋予新的理念及发展模式。地产板块重组项目于2015年4月正式启动，集团内各相关部门及下属企业积极协同配合，2015年6月23日，完成招商蛇口股改，2015年

12月30日，招商蛇口完成吸收合并招商地产并顺利上市，解决了招商地产A、B股换股问题；在吸收合并同时，引入近120亿元战略投资，实现混合所有制改革，完成招商地产新加坡B股退市。地产板块重组，为集团搭建了新的资产整合平台，将结合整个招商局集团在金融、物流、交通和地产在内的全产业链条进行战略协同。招商蛇口换股吸收合并招商地产上市，成为2015年资本市场最为创新的并购重组案例之一，是国内首例A、B股同时转换为A股的案例，也是深交所首例B股转A股案例，为集团后续相关的并购重组积累了重要经验。

【股权融资】

为拓宽融资渠道，实现2015年集团成功引入中国保险投资基金400亿人民币资金认购招商局轮船股份有限公司优先股，满足了企业发展资金需求，有效缓解集团财务压力。随着资金逐步到位，集团资产负债率下降，投资资本回报率有所提高。本次融资是在传统意义上的直接融资和间接融资遭遇市场与行业瓶颈的情况下，一次大胆尝试与创新，实现了产业资本与金融资本的直接融合，也获取了可以长期相互依存、共同发展的合作伙伴。

【业务创新】

为积极开拓创新业务，由招商局集团

资本运营部牵头，招商局金融集团有限公司、招商局创新投资管理有限责任公司、招商局资本投资有限责任公司属下的慧林基金投资招商局集团第一个有关银行间清算业务和互联网金融的项目——深圳市钱宝科技服务有限公司。2015年8月，招商

局集团与亿赞普集团签订股权买卖协议，以8750万美元收购亿赞普集团旗下从事跨境电子支付结算业务的深圳市钱宝科技服务有限公司15%股权，加速推进招商局集团产融结合和跨界创新发展。

（陈梅 徐艾苒 韩哲）

纪检监察

【概述】

2015年，集团贯彻中央精神，进一步落实党要管党、全面从严治党要求，认真履行党委主体责任和纪委监督责任。特别是中央对集团专项巡视和国家审计署审计以后，各级党组织深化党的建设，严明各项纪律，持之以恒纠正“四风”，严肃查处违纪问题，集团党风廉政建设和反腐倡廉工作取得新的成效。

【廉政建设责任制】

层层传导，强化责任意识。2015年2月27日，集团召开反腐倡廉建设工作会议，明确落实党风廉政建设主体责任，实行“一岗双责”、“失职追责”，执行廉洁谈话制度。集团主要负责人继续与各下属二级公司主要负责人签订年度《反腐倡廉、效

能监察工作责任书》，集团领导班子全体成员及总部部门正副职领导人员签署《廉洁承诺书》52份。

加大检查约谈力度，督导“两个责任”落实。2015年3至4月，集团统一开展对信访举报线索“大清理”、教育实践活动整改落实情况“大检查”、纪检监察组织机构“大建设”活动。集团党委于4至5月约谈12家二级公司党政负责人和纪委书记，检查活动效果。9至10月，各二级公司对下属基层单位集中开展“两个责任”落实情况检查与约谈。巡视整改期间，集团党委书记李建红同志亲自约谈总部主责部门和重点整改单位主要负责人。

强化考核，完善大监督工作格局。2015年8月，集团党委印发《党建工作和党风廉政建设责任制实施办法（试行）》和《党风廉政建设监督工作全面协同暂行

办法》，将党建和反腐倡廉工作纳入年度考核，并占15%权重与薪酬奖惩紧密挂钩，同时加强集团监督资源的整合，巩固和完善纪检监察、人资、财务、风控(审计)联动的监管协同机制，形成监督合力。

【落实中央八项规定精神】

集团领导干部率先垂范。集团领导班子成员带头下基层调研，倾听职工群众呼声，解决职工群众困难；带头勤俭节约，开短会，办实事，在办会、办文、接待等各个方面严格要求自己，推动中央八项规定的落实。

健全完善规章制度。修订《招商局集团改进作风九项措施》、制定《招商局集团总部利是发放管理办法》，下发《关于进一步开展违反财经纪律问题、公款购买购物卡专项治理工作的通知》《关于因私出国(境)管理相关事宜的通知》等规章制度，并在节假日等重要节点下发系列文件，及时进行提醒警示。

加强监督检查，深入开展巡视整改。2015年，集团组成联合检查组，对部分下属单位落实中央八项规定精神情况进行专项检查。巡视整改期间，集团对公款购买购物卡和会员卡、公款打高尔夫球等问题集中治理，统一组织对157家单位抽查，发现问题84个，归纳共性问题29个，提出整改要求和处理意见74条。

严肃处理违反中央八项规定精神问

题。针对招商地产和蛇口工业区公款购买购物卡问题，及时进行问责，分别给予两单位总经理党纪处分。同时举一反三，对各单位发现的违反中央八项规定精神行为进行严肃查处。

【反腐倡廉教育】

注重日常宣传教育。集团各级党组织通过“三严三实”专题教育、学习研讨、中心组学习、任职廉洁谈话、述职述廉、举办反腐倡廉讲座等方式开展教育活动。集团党委为领导班子成员和全体高管人员统一订购《习近平关于党风廉政建设和反腐败斗争论述摘编》《作风建设永远在路上》专题片等书刊资料。

深入学习党内法规。2015年10月，中央印发新修订的《中国共产党廉洁自律准则》和《中国共产党纪律处分条例》。集团党委下发学习宣传通知和工作方案，并为全体党员统一订购配发单行本。党委班子带头集中学习，编印专题辅导材料指导全系统学习贯彻。

切实加强警示教育。集团党委分两批通报了年内立案查处的16起案件情况，要求各单位从中深刻汲取教训，引以为戒。2015年，全集团共开展警示教育316场次，计11773人次参加。

【信访与案件查处】

2015年，全集团共立案16起，涉案

50人。给予党政纪处分26人（其中党纪处分19人，政纪处分16人）；诫勉谈话17人次；移送或由司法机关调查9人。中央专项巡视集团期间，集团各级纪委进一步加大案件查办力度，中央巡视组移交的所有问题线索在整改期间全部查结，办结率100%。

【组织建设】

健全机构，加强力量。2015年12月，下发《关于加强集团纪检监察工作力量和机构建设的决定》文件，明确集团监察部增加编制和领导职数；党员人数较多的二

级公司原则上配备专职纪委书记，其它公司配备以纪检工作为主的兼职纪委书记。凡配备专职纪委书记的单位，均单独设立纪检监察机构，配备一定数量的专职工作人员。截止2015年底，集团共有专职纪检监察人员54名，兼职工作人员251名。分别比中央专项巡视前增加39名和155名。

加强培训，提升能力。2015年，集团总部及下属单位纪检监察机构先后有17人次参加中央纪委、国资委组织的业务培训。集团纪委就下属单位问题线索管理、案件审查等工作进行专门培训。

（吴钢）

审计监督

【概述】

2015年，集团为适应内外部情况的变化和新发展战略的要求，总部职能部门进行大部制改革，将审计监督职能、法律职能和风险管理职能进行整合，成立风险管理部。新成立的风险管理部履行集团范围内的审计监督、下属单位审计机构业务指导和监督的职能，依据相关法律法规、公司规章制度，对招商局集团有限公司及所属单位的业务活动、内部控制及风险控制的合法性、适当性和有效性进行确认和咨

询，促进组织完善治理、增加价值并实现目标。2015年，为落实国务院关于加强审计工作的意见和国资委关于中央企业内部审计会议的要求，风险管理部聚焦核心产业、重要业务领域和重要经营环节，积极实施审计项目和狠抓基础管理，确保审计监督纵深覆盖，全年共完成审计监督、检查监督和咨询服务项目30项，超额完成年度目标，计划完成率为214%，提出82条审计建议，发现各类问题158项，已完成整改或取得阶段性成果112项，有力支

持集团管理提升和风险防范。

【组织体系建设】

2015年，风险管理部围绕集团战略核心，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，及时补充1名审计人员并组织6人次参加行业协会、国家会计学院和集团组织的专业培训，同时专门邀请国家会计学院教授和德勤专家，在系统范围内进行“内控、风险、审计相结合”和“风险预警”相关知识培训。

在组织提升方面，开展“审计集中”可行性研究并完成研究报告，确立“监督功能统筹规划，审计管理相对集中，审计业务分级覆盖”的审计集中管控模式；完成新部门功能、组织结构、机构职责、人员编制的“四定方案”；积极组织向中国内审协会推荐招商局国际有限公司（以下简称“招商国际”）《海外企业工程建设管理审计与内控体系风险防范管理咨询审计》和招商局物流集团有限公司《采购业务专项审计》两个优秀审计案例，其中招商国际的《海外企业工程建设管理审计与内控体系风险防范管理咨询审计》荣获“百佳优秀案例”，并参加优秀案例介绍；对5家二级公司审计机构的工作情况进行调研，并指导组织优化工作。

在完善制度方面，加强审计质量管理，编制《审计项目质量考核指引》。

在机制固化方面，总结过去经验教训，编制《部门五年发展规划》并形成滚动修订机制；形成审计计划管理闭环，建立年度计划、执行、年中检查、年底检讨机制；完善定期通报机制，在系统范围内发布《关于2015年度内部审计业务开展及整改情况的通报》和《关于2015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，积极推进审计管理与作业标准化建设，编制审计标准化工作底稿；在完成审计信息系统需求梳理基础上，接触两家软件开发商，对比两家产品的设计理念、产品特点、成功经验、专业团队、报价和实施成本性价比等，同时对招商国际审计作业模块的需求确定和实施提供支持。

【经济责任审计】

2015年，对招商局食品供应链管理有限公司（以下简称“招商食品”）、招商局工业集团有限公司（以下简称“招商工业”）、招商局漳州开发区有限公司（以下简称“招商漳州”）、招商国际、招商美冷（香港）控股公司（以下简称“招商美冷”）5家企业的负责人进行经济责任审计，合理评价企业负责人在任期内的经营管理业绩，揭示存在的问题和风险。

招商食品，披露收购北京招联时未

尽事宜存在风险，招商仓码期酒业务采购合同履行存在的损失风险，贸易项目冻虾业务盈利水平与可控程度较低等重大风险。

招商工业，披露公司海工产品链较为狭窄、抗风险能力较弱，主业盈利能力呈下降趋势，海工产品垫付资金较大以及在国际石油价格不断走低的情况下，加剧船东的违约风险等风险；揭示在投资、建设与采购方面程序不合规或未充分履行审批程序等问题。

招商漳州，揭示历史遗留问题的解决尚未取得实质性进展、土地经营存在部分环节违规、违规支付住房公积金、招商引资进展缓慢以及依赖土地经营的盈利模式有待改变等问题。

招商国际，披露存量投资中的持续亏损风险、招商港务的改革稳定发展风险、深赤湾散杂货业务税务风险、CCT 集装箱业务主要客户结构风险以及揭示部分下属公司在工程管理及固定资产采购中的违规问题、职责衔接、制度流程梳理等问题。

招商美冷，披露新昶项目冻虾业务资金风险、北京腾飞仓退仓风险、北京普洛斯租赁合同风险、安得利零售项目亏损、富存项目潜在损失等风险以及前海土地无法确权、天津和郑州公司工程质量等问题。

【 专项审计检查 】

2015 年，开展 4 项专项审计（检查）

项目，包括：招商局（上海）有限公司（以下简称“集团上海公司”）红酒业务专项审计、招商国际斯里兰卡科伦坡项目经营状况专项审计、招商局能源运输股份有限公司（以下简称“招商轮船”）老旧船舶报废更新专项资金管理情况审计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”）内控体系建设及评价专项审计，披露各企业在重要领域和重大经营环节中存在的问题及风险。

集团上海公司，揭示期酒购置的不规范和存在的风险以及业务合同未审批便执行、执行不到位等方面存在的问题。

招商国际斯里兰卡项目，披露存在施工设备代理进口担保风险、总承包方的赔偿风险及由此引起的结算拖延风险、业务收入货币结算外汇风险、超期应收款的回收风险等经营风险以及工程管理、变更审批、合同条款未严格执行等问题。

招商轮船，揭示公司制度文件与政府部门规定不一致，且存在未严格执行政府规定和规章制度的情况。

招商交科院，揭示自评阶段的内控底稿更新以及有效性测试不规范，制度体系有待完善、不同制度之间存在冲突，重大采购未严格执行招投标程序，业务外包存在先开工后走立项审批、供应商选择、合同评审及签订程序，科研项目进展滞后，投资项目后评价机制缺乏，合同评审、签订及执行存在缺陷等问题。

（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。2015年，集团成立风险管理委员会及办公室代替原集团内控工作领导小组、工作小组等组织机构，结合集团总部组织架构调整，持续推动集团风控工作开展。同时，集团积极推进风险管理与内控体系的融合工作，持续培养风控专业人才、全面提升企业风险管理文化。

【风控工作五年规划】

2015年，集团在以往风险管理及内控工作开展的基础上，结合集团十三五发展战略规划，以3S战略框架中“风险管控”职能为指引，根据未来风险管理及内控工

作的目标及发展方向以及经营管控实际，编制风险管理与内控五年规划，明确集团风险管理及内控工作未来的开展思路及主要工作目标，并进一步形成风险管理与内控工作具体计划，对未来五年风险管理与内控工作目标进行详细分解。

【风控工作制度】

集团风险管理委员会办公室编制《招商局集团风险管理及内部控制管理办法》与《招商局集团风险管理与内控工作指引》。

【风控工作实体范围】

2015年，新增28家公司（含2家二级公司：招商资本、招商投资）、26家三级公司（主要包括招商地产、招商蛇口、招商物流、招商公路、招商投资、招商国际、招商交科院、招商资本及招商金融下属主要企业）的内控体系建设与评价工作。集团按照既定工作计划，已完成当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。2015 年，集团内控工作共计查阅了 2762 份制度，主导了 634 场访谈，对 852 个业务流程、23563 项控制活动进行了全面梳理，共新发现内控缺陷 538 项，并积极采取了整改措施，截至 2015 年底，新发现内控缺陷已有 325 项缺陷已充分整改，整改率达 60%。

【 风控工作流程范围 】

集团总部纳入评价范围的流程包括组织架构、发展战略、社会责任、企业文化、内部信息传递、法律事务管理、资产管理、采购管理、担保管理、产权管理、合同及档案管理、人力资源管理、全面预算管理、资金管理、财务与报告管理、投资管理、内部控制与风险管理、审计稽核管理、信息系统一般控制、地产业务投资管理、项目开发管理、创新管理、廉政建设管理等。

【 内控评价工作程序 】

2015 年，按照集团统一安排，内控评价的主要的程序为：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，报集团风险管理委员会办公室批准；集团总部、下属 13 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 13 家二级公司开展内部控制评价培训，并组织考试，就考试合格人

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，经风险管理委员会审议，报集团办公会、审计委员会和董事会批准后，上报国资委。

【 内控缺陷情况 】

2015 年，根据集团财务报告 / 非财务报告内部控制缺陷的认定标准，报告期内招商局集团不存在财务报告 / 非财务报告内部控制重大缺陷及重要缺陷。集团总部、各集团二级公司内控缺陷整改 2015 年完成情况如下：

单位名称	缺陷总数	已整改	整改率
集团总部	2	0	0%
招商地产	139	95	68%
招商蛇口	61	51	84%
招商漳州	4	0	0%
招商公路	47	36	77%
招商工业	51	44	86%
招商物流	44	35	80%
招商交科院	54	26	48%
招商海通	21	7	33%
招商轮船	2	0	0%
招商国际	46	3	7%
招商金融	12	0	0%
招商投资	34	28	82%
招商资本	6	0	0%
合计	538	325	62%

【 风险管理工作开展 】

2015年，集团风险管理委员会加强对风险识别、风险评估、风险监控、风险应对的工作力度，提升集团风险管控的整体能力，主要体现在：

在风险识别方面，识别风险的渠道丰富，包括：近两年来累计的集团风险事件数据库、集团半年/年度经营分析情况、内外部的各项检查成果、集团风险管理执行情况和内部控制缺陷情况，梳理并识别出集团前50项核心风险事项。

在风险评估方面，集团风险管理委员会办公室通过对前50项风险进行综合分析评估，确定了集团层面需重点关注的前25项剩余风险，形成《风险评估调查问卷》，由集团风险管理委员会办公组织开展评分工作，并采用加权综合评分法（董事长/总经理权重10%，集团高管权重30%，部门长权重30%，风控专员权重20%）对评估结果进行汇总测算。同时，集团风险管理委员会办公室组织了15场次的集团高管访谈（集团总经理、财务总监、集团副总经理以及部门正副职），结合风险评估问卷结果，形成集团25项核心风险及2016年度集团十大风险事件。

在风险监控方面，通过风险预警指标体系的运行，实现对风险的日常监控。2015年，集团共计梳理出353项候选指标（涵盖宏观经济、行业专属、业务运营、财务管控等领域），覆盖重大风险事项19

项，相关风险预警指标数量66项（定量指标12项，定性指标54项），模拟运行4次。

在风险应对方面，2015年集团风险管理委员会办公室对各单位重大风险事项的应对措施和应对现状进行汇总，回顾各单位风险管理措施的开展与落地情况。集团针对2016年前十项重大风险事项，按照管理职责分解落实至各主要责任部门、配合部门及下属单位，结合管理实际制定风险应对计划，并密切跟踪各类重大风险管理情况，定期监控各单位针对各重大风险的应对情况，确保风险监控体系有效运行。

【 风险评估成果 】

集团 2016 年度十大风险评估

序号	风险类型	风险名称
1	运营风险	招商银行资产质量恶化风险
2	战略风险	宏观经济低迷风险
3	市场风险	海工产品需求不足风险
4	战略风险	金融板块受行业政策影响的风险
5	市场风险	互联网金融冲击应对风险
6	战略风险	境外投资风险
7	战略风险	并购重组整合风险
8	财务风险	债务规模过大及现金流不良风险
9	财务风险	汇率风险
10	战略风险	房地产项目投资风险

【 风控文化的培育和提升 】

2015年，集团在公司内部建立风控专员学习交流平台，并于7月在全集团范围内组织开展风控专员专项培训，全集团共715人参加培训，324人参加了内控培训考核，考核通过人数275人，通过率达85%，并对考核通过人员颁发资格证书。此外，各下属公司结合集团要求，并根据自身情况，共组织了40场内控知识与实务培训。

【 内控专项调研及成果 】

2015年10月，集团对风险管理体系和内控体系的融合开展专项调研，形成调研报告。风险管理部联合战发部、财务部、监察部组成项目工作小组，对集团内所有二级公司的风险管理与内控体系建设情况进行专项调研检查，调研采取现场调研与

问卷调查两种形式，其中对招商国际、招商蛇口、招商路凯和招商资本四家公司进行现场调研，并在集团范围内，选择对招商国际和招商蛇口两家公司的内控建设及评价工作开展情况进行现场检查，并形成调研报告。

【 内控专项检查及成果 】

开展专项检查，下发检查报告与通报。针对南油集团、招商公路甬台温、招商公路北仑港三家单位提出内控检查意见建议。检查内容覆盖了资产管理、采购管理、土地经营管理等十多个流程，共计717项控制活动，共梳理内控缺陷33项，其中风险提示类问题7项、合规类问题16项、管理提升类问题10项，并提出19条审计检查建议；33项内控缺陷中已有7项完成整改。

（张佳）

依法治企

【 概述 】

2015年是招商局集团有限公司（以下简称“集团”）法制工作具有里程碑意义的一年。年初集团印发了《招商局集团法制工作五年规划（2015-2019年）》并正式上报国资委。结合2015年11月11日

召开的集团法制工作会议精神，研究制定了《招商局集团法制工作五年规划实施方案》，已于2015年12月向国资委报备，并印发下属各单位执行，为未来五年集团法制工作的发展奠定了坚实基础。本年度继续强化全员法律风险防范意识、夯实法

律工作基础、加强集团重大项目的参与、跟进重大法律纠纷案件、加强法律创新实践，集团的合规管理能力和依法治企能力得到不断提升。

【法律管理基础工作】

（一）重视法律专业人才培养，加强集团法律队伍建设。组织各单位总法律顾问及法律部负责人报名参加国资委举办的《企业总法律顾问履职能力培训班》；派员参加集团档案管理培训、《中白投资法律问题专题培训》及商务部反垄断局在上海举办的《反垄断法》相关培训；（二）明确岗位分工，优化组织结构。包括队伍建设方面完成法律室两名法务人员的扩编及招聘事宜，明确了风险管理部法律室人员职能分工定员定岗、内部分工及岗位职责梳理；（三）评优表彰方面，按照国资委政策法规局程序，集团参与中央企业涉外法律人才库及法治优秀案例的推荐、中央企业“十佳百优”法律顾问推选。集团内多家单位和个人获得国资委表彰，名单如下：1. 根据国务院国资委《关于表彰中央企业“十佳百优”总法律顾问、法律顾问和法律事务先进工作者的决定》（国资发法规【2015】178号），招商局集团有如下获奖单位及个人：（1）中央企业“百优”总法律顾问：许红明（招商局华建公路投资有限公司总法律顾问）和胡芹（招商局蛇口工业区控股股份有限公司总法律

顾问）（2）中央企业“百优”法律顾问：徐保民（招商局集团有限公司法律部总经理助理）（3）中央企业法律事务先进工作者：刘晔（招商局地产控股股份有限公司副总法律顾问、法律事务部总经理）、刘洋（招商局物流集团有限公司法律事务部总经理）和朱涛（招商证券股份有限公司法律合规部总经理）；2. 根据国务院国资委《关于表彰2011-2015年中央企业法制宣传教育先进单位和先进个人的决定》（国资发法规【2015】179号），招商局集团有如下获奖单位及个人：（1）先进单位：招商局蛇口工业区控股股份有限公司和浙江温州甬台温高速公路有限公司（2）先进个人：杨国林（浙江温州甬台温高速公路有限公司董事长）和罗京华（招商局地产控股股份有限公司法律事务部副主任法律顾问）。

【法律业务管理工作】

1. 重大项目法律管理。2015年集团风险管理（法律）部参与招商工业整体上市、中墨能源基金项目、招商蛇口改制上市、中白工业园项目、招商局仁和保险复牌项目、顺丰股权整合项目、招商局亚太收购广西桂阳、桂兴高速公路收购事宜、“803项目”、“1031项目”等重大项目，包括从方案设计到具体实施环节涉及的合同、协议及文件的法律审核把关、出具法律意见书等，大力提升境内外法律服务能力，为集团建设发展提供重要支撑和根本

保障。

2. 合同管理。集团总部对外签署的经济合同及按照集团《法律事务管理制度》要求审查的下属公司重大合同，全部实现法律审核率 100%，全年合计审核 55 件重大合同。推广各二级公司合同文本的标准化工作，持续建设标准合同文本库。

3. 纠纷案件管理。按照《中央企业重大法律纠纷案件管理暂行办法》要求，招商局集团就 2015 年度重大未决法律纠纷案件进行了统计。全集团 2015 年度重大法律纠纷案件尚未结案的 4 宗，均为以往年度遗留案件，且在 2015 年度均取得了突破性进展，实际挽回企业经济损失（胜诉获赔金额）超过人民币 2 亿元。

4. 法制宣传教育。2015 年分别于 7 月、9 月、11 月组织召开国资委《中央企业参与“一带一路”建设法律风险防范专题视频会及第一期法治讲堂》《中央企业第二期法治讲堂》《国资委第三期法治讲堂》视频会议。编撰下发集团 2015 年 1-12 月份《最新法律法规动态及综述》（总第

27-38 期）；更新“招商局法律网”版面内容，编辑并发布集团“典型指导案例”2 宗，刊载下属公司最新法律期刊合计 24 篇；转发中宣部、国资委《关于开展“学习宪法、尊法守法”主题活动的通知》、按照国资委要求，完成《招商局集团“六五”普法总结验收报告》，督促各单位开展普法宣传活动。

5. 规章制度管理。完成集团总部规章制度梳理，为今后的制度统筹工作奠定基础。2015 年 5 月集团风险管理（法律）部组织开展集团总部规章制度建设情况自查梳理工作，组织集团各部门对本部门的基本制度、规定、办法（细则）、工作流程、指引、通知等进行全面的自查清理，完成了各部门现有规章制度（合计 192 项）及统计表的搜集整理。同时完成制度法律审核共计 10 余项；包括审核下属公司三重一大决策制度；集团办公厅《集团总部采购管理规定》和《集团总部采购招标管理办法》等。

（唐 坚 霍文丽）

科技与信息化

【概述】

2015年，集团顺应时代发展潮流，发挥自身优势，积极布局“三产一科创”（产融结合、产网融合、产城联动和科技创新），主动拥抱互联网。为更好地推动创新驱动发展，集团投入更多的资源、创造更灵活的机制、搭建更有效的平台，并取得较好成果。

信息化工作紧紧围绕集团战略，以集团信息化总体思路统揽信息化工作，编制集团数字化战略规划，建设集团人力资源信息管理系统，财务管理系统、OA办公系统等管控应用继续优化拓展，继续推进二级公司的主营业务应用系统的建设和应用；创新建设集团招商云平台；优化信息化管理职能、组织及岗位，常抓不懈数据中心的运维及信息安全工作。全年集团信息化系统运行安全平稳，信息化工作取得积极成效。

【科技与创新】

1. 科技发展现状

2015年，招商局集团科技活动经费支出达55.56亿元（含中外运长航集团），

同比增长9.6%。其中：研究与试验发展（R&D）经费23.0亿元，同比增长32.9%；经税务部门确认的研究开发费用13.2亿元，同比增长63.0%。2015年集团所属企业获得专利授权量共计566件，其中：发明专利授权量142件，PCT专利5件。截至2015年底，集团在境内外拥有研发机构40个，下属37家企业被认定为国家级或省级高新技术企业；专利拥有量5110件，其中发明专利1736件；主持制定过国际、国家或行业技术标准60项，参与制定过国际、国家或行业技术标准23项。

2. 科技发展战略

集团将聚焦转型升级，以创新驱动发展为根本动力，发挥业务协同和产融结合优势，打造平台化创新生态圈，培育和寻找新的增长点，加快实现集团可持续发展。在实施举措上，集团将通过实施一体两翼（以“三产一科创”为主体，制度创新和改革创新为两翼）创新驱动发展策略，推动集团发展模式变革，实现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

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。

3. 重大科技成果和攻关

(1) 中外运长航下属中国长江航运集团电机厂所承担的工业和信息化部高科技船舶科研项目——船舶轴带无刷双馈交流发电系统通过专家组鉴定，项目获国际首创，达到国际先进水平评价。该项目获得中国发明专利2项、实用新型专利5项、美国专利1项、日本专利1项，并先后进入国家发改委《国家重点节能技术推广目录》、交通行业《重点节能产品推广目录》。

(2) 扎墨路施工关键技术荣获中国公路学会科学技术特等奖。招商交科院经过七年的科技攻关，克服墨脱公路修建面临高海拔地形、高地应力与高烈度活动断裂地层、滑坡与泥石流、原始森林保护等建设难题，开发扎墨路施工关键技术。该项目促进社会经济国防发展，并保护生态环境，对于提高我国在高海拔、复杂地质、地貌、恶劣气候条件下修建公路的技术水平具有重要的现实意义。

(3) 山地城市大断面浅埋立体交叉地下轨道交通建造关键技术与应用荣获重庆市科技进步一等奖。招商交科院针对围岩稳定、支护结构、安全控制、地表影响等工程与环境问题开展研究，突破超大断面与复杂洞室交叉工程建设技术瓶颈，在大断面浅埋洞室交叉暗挖车站结构设计理论与方法、大比尺隧道围岩稳定实验系统、大断面隧道开挖工

法、隧道微振爆破技术和监测反馈分析技术方面取得重大科技创新。

(4) 高速公路超级WIFI技术获得阶段性成果。招商公路与华为技术有限公司联合开展的高速公路超级WIFI技术研究取得阶段性成果，初步实现汽车高速行驶状态下，用户在AP间的快速切换。招商公路将依托高速公路超级WIFI技术，通过构建“五网合一”（高速公路路联网、车联网、光纤网、广播网和服务器网）智能交通生态圈，着力打造信息高速公路及运营平台。

(5) 港珠澳大桥重点课题研究通过鉴定。招商交科院承担的国家科技支撑计划项目《港珠澳大桥跨海集群工程关键技术与示范》之《跨境隧-岛-桥集群工程建设管理、防灾减灾及节能环保关键技术》课题通过交通运输部验收鉴定。课题组通过研制足尺试验隧道和结构耐高温试验平台，提出设备耐高温的安全位置和人员避浓烟的逃生时间，解决隧道防灾减灾和节能减排的技术难题。

(6) 自升式平台建造关键技术取得突破。招商工业通过独立自主研发，在自升式平台的桩腿力学计算、整体强度分析及稳性分析等关键技术研究上取得突破，使招商工业介入海工装备基础设计领域，并将进一步丰富海工产品，为招商工业发展提供新动力。

4. 科技创新体系建设

(1) 设立招商局科技创新发展研究

院。2015年12月，集团在北京中关村设立招商局科技创新发展研究院，将通过汇集全集团科技创新力量以及面向全球公开招聘，组建一流团队，辅之以全新的体制和灵活的激励机制，立足国际国内产业科技最前沿，紧紧聚焦集团“三产一科创”等重点领域，着力打造招商局科技创新的新支柱，迅速抢抓数字经济时代的新机遇，引领招商局走上科技创新促进发展之路。

(2) 构建全生命周期的创投金融服务体系。集团设立规模为50亿元，专注于集团“互联网+”及产网融合相关创新项目的互联网直投资基金，并设立规模为3亿元，专注于互联网早期项目投资的互联网孵化器，形成从天使投资、VC投资、PE投资到并购、上市再到债权融资的全生命周期创投金融服务体系。

(3) 打造开放式科技创新众创支撑平台。招商交科院设立开放式科技创新众创支撑平台——招商交科龙脊创新创业空间，该平台将通过嫁接线上线下资源，在基础设施建设安全、智能交通和生态环保等领域开展联合研究，为集团挖掘产业前沿技术，捕捉战略新兴产业投资机会。

【信息化工作】

1. 信息系统建设及应用

着力集团人力资源信息管理系统建设，继续完善财务管理系统、OA办公系

统并深化应用。开展信息化创新应用建设，建成集团产融工作平台，建设客户信息资源网，与深港澳央企联合建成“e企购”内部电商平台。

二级公司信息化应用建设取得进展。招商国际精细化平台继续优化，数据及时性准确性进一步提高，招商国际审计项目管理平台上线；招商轮船完成航运管理系统完成竣工验收；招商物流启动全供应链的物流平台建设；招商蛇口ERP系统继续完善优化并扩展覆盖商业地产业务，启动建设统一客户数据管理与经营系统，实现住宅、物业、商业、置业各业务板块间的客户共享与经营管理；香港海通海事贸易系统完成验收，系统二期完成方案设计及合同签署。

2. 基础设施及共享平台建设

2015年，基本建成包括企业服务总线、统一的用户管理系统、移动应用平台等基础共享平台，为集团信息化集成及系统互联互通打下基础，并将除财务管理系统外所有核心业务系统成功迁移至“招商云”平台；优化集团骨干网络，完成集团蛇口地区全部下属企业（招商物流除外）互联网出口的集中，提高信息安全防御能力；完成档案馆保密电话与保密室建设；完成深圳蛇口招商局广场36楼包括网络、音频系统、视频系统、电话、保密等弱电工程方案设计与预算编制；完成数据中心验收。

3. 信息系统维护

完成全年信息化安全运行任务。截至2015年底，数据中心在网设备870台，全年共完成运维服务2615人次。完成集团A中心、B中心UPS及电池组的更新。

4. 信息安全管理

2015年，集团从云、管、端三层面全面梳理完善信息安全防护监测体系，建立起日常信息安全检测监控机制，对集团财务管理、OA综合办公等管控系统，招商国际信息、招商蛇口、招商金融、招商资本、招商物流、招商漳州、招商国际属下SCT码头、CCT码头共52个应用系统进行外网渗透安全检查，根据检查结果布置落实安全整改。

积极支持集团保密委工作，严格执行“涉密不上网、上网不涉密、电脑不混用、U盘不乱插”的要求，与办公厅一道完成保密检查。2015年完成14个新上线系统的安全基线检查。

2015年，完成4起集团级信息安全事件的应急处理，其中招商轮船总部1起、招商蛇口1起、招商工业1起、集团总部1起。

5. 信息化管理

2015年，集团起草《招商局集团信息化工作管理制度（试行）》《集团总部信

息化项目管理办法（试行）》《集团信息化建设管理规定（试行）》征求意见稿，修订《集团信息安全暂行管理规定》《集团数据中心运行维护管理办法》。

6. 信息化组织架构调整

2015年，按照集团大部制改革的统一部署，集团原信息技术部并入战略发展部，设信息管理处与信息中心两处级机构。原信息技术部的信息化规划、督导、建设、运维及安全管理等职能有两个处级机构承担。信息管理处负责信息化规划、计划、项目管理、制度建设、督导考评、信息安全管理、日常监控及事件处置，信息中心的职能是数据中心基础设施、网络、共享平台的运行维护，应用系统项目实施、开发及应用支持，信息化采购及资产管理等职能。

7. 信息化培训

2015年7月集团一行3人参加在北京主办的可信云服务大会，了解云计算技术的最新发展成果及最佳实践，为集团的云平台构建提供有益的借鉴。8月中旬，集团一行4人就集团招商云建设技术方案到广州地铁股份有限公司、北京联想集团、北京国药集团进行调研及交流，对采用开源技术KVM构建云平台性能、可靠性、安全等进行论证，初步明确集团云平台建设的思路。

（左婷 石高俊）

安全生产与节能减排

【概述】

2015年，集团在综合安全观和“五适”管控方法的指导思想下，切实将安全生产作为保护集团生产力和促进集团可持续健康发展的基本条件，扎实推进落实安全管理各项工作，全年未发生较大及以上生产安全事故，安全生产形势保持平稳。

集团始终将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，集团针对节能减排从硬件的投入、设备技术改造以及工艺流程入手做了大量工作，2015年集团所属各单位用于节能减排的投入约为4600万元，通过船舶锅炉和主机节能改造、LED照明改造、LNG车辆应用推广及招商物流分发中心节能工作建设等措施，促使节能减排工作的全面推进。2015年，集团范围内未发生过节能环保违规和环境污染情况。

【安全生产】

1. 安全生产责任

集团始终以“以人为本、安全第一、预防为主、综合治理”的方针，健全安全

责任体系，推动集团的安全管理平稳运行。2015年，集团根据领导班子和部门调整，按照“党政同责、一岗双责、齐抓共管”的要求，及时调整集团安委办，成立以总经理为主任，四位分管业务的副总经理为副主任，各部门和二级单位负责人为成员的集团安全生产委员会，全面领导集团安全生产工作。8月份，集团李建红董事长、李晓鹏总经理亲自主持召开安全生产专题会议，传达中央领导同志安全生产相关指示，再次部署集团安全生产工作。

2. 安全监管

2015年，集团建立常态化的领导带队检查机制。6月2日和8月12日，李晓鹏总经理分别对水上客运企业和港口集装箱危化堆场进行检查。6至7月集团四位分管业务的副总经理带队对集团下属涉及水上交通安全的单位进行检查；8至9月，又成立分别由四位集团副总经理带队的四个检查组，并聘请外部专家，对集团内涉及危险化学品的重点交通板块企业进行专项检查。两次专项检查共发现隐患85条，

发出整改通知书 12 份，提出 18 项整改建议。

集团及各单位根据自身工作计划及上级单位提出的指导性意见，通过开展安全生产月活动，做好安全培训、隐患排查、应急演练等专项基础性安全生产日常工作，重点开展水上交通、危险化学品和打非治违专项整治工作，积极落实国家和集团安全管理要求。2015 年，集团下属各单位共培训各类人员 21 万多人次；开展应急演练 4800 多次，参与人数 5.6 万多人次；纠正违章 2800 多人次；排查各类隐患 2.2 万多项，整改率达 98.78 %。

3. 主要工作

(1) 创新安全生产理念。2015 年集团安全生产工作会议上，李晓鹏总经理提出“树立综合安全观、打造平安招商”的理念，6 月，又在此基础上提出“思想要适情”、“制度要适用”、“设备要适岗”（包括船舶要适航）、“人员要适任”、“应急要适时”的“五适”安全生产管控要求，营造安全文化氛围和根植安全理念，使全员参与和全程融入的综合安全观有进一步的提升。

(2) 全面推进企业安全生产标准化创建。集团一直将标准化建设作为夯实企业安全管理基础和建立长效机制的一项重要工作。2015 年全集团新增达标单位 39 家，截至 2015 年底，全集团共有 87 家企业参与标准化创建并通过考评。

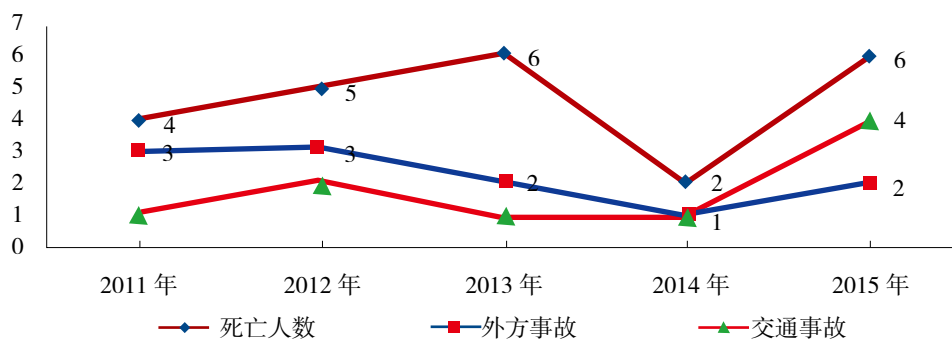
(3) 开发集团安全生产信息管理系

统（SIMS）二期。2015 年初，集团与中国安全生产科学研究院合作，以招商国际为试点开发的安全生产管理系统实现在智能移动终端的开发应用。系统通过对安全风险源信息进行规范，建立统一的风险源数据库，并通过风险排查、数据自动统计以及安检的定制化监控，实现安全生产管理的精细化、标准化和智能化。2015 年，SIMS 二期已在招商国际旗下各码头全面运用。

(4) 开展平安交通创建和安全风险管理试点工作。集团根据交通部部署，积极推动平安交通创建和风险管理试点工作。2015 年，蛇口迅隆船务有限公司开展的平安交通创建进入创建示范阶段，通过前几个阶段各项工作的扎实推进，确保实现“平安交通”的目标。蛇口集装箱码头开展风险管理试点工作，完成以风险管理为核心的安全生产管理体系建设，结合集团安全生产管理信息系统二期项目，建立较为完整的危险源数据库，全面提升风险管控能力。

4. 事故管理

2015 年，集团共发生安全事故 4 起，死亡 6 人，其中，道路交通事故 2 起，死亡 4 人，外包单位生产安全事故 2 起，死亡 2 人。具体为招商公路发生一起道路交通事故，死亡 2 人；招商物流发生交通死亡 1 起，死亡 2 人；招商工业发生外包单位生产安全事故 2 起，死亡 2 人。



近五年事故死亡统计

【节能减排】

1. 业绩指标

2015年集团能源消费总量为84.29万吨标煤，同比上升39.08%；万元营业收入综合能耗现价为0.0701吨标煤/万元，同比上升5.41%，可比价为0.0737吨标煤/万元，同比上升0.68%；集团万元产值综合能耗现价为0.053吨标煤/万元，同比上升13.47%，可比价为0.0503吨标煤/万元，同比上升6.61%；集团万元增加值综合能耗现价为0.1815吨标煤/万元，同比上升0.61%，可比价为0.2032吨标煤/万元，同比上升3.09%；二氧化硫排放量25869吨，同比上升47.24%；集团工业节能量为7.2万吨标煤，非工业节能量为71.46万吨标煤。

2. 主要措施

(1) 采用先进节能技术，打造绿色航运。招商轮船持续进行技术改造，2015

年共投入180.5万美元，完成对1艘VLCC加装主机增压器隔离装置，8艘VLCC进行锅炉使用MGO的改造；营运部门根据航次任务，对程租船舶采用经济航速或超低航速，减少燃油消耗。2015年，程租船舶实施低速或超低速航行，累计节省燃油消耗68626吨，节省燃油和各种费用1830万美元，成效良好。

(2) 持续实施节能技术，打造绿色港口。招商国际下属赤湾集装箱码头有限公司(CCT)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，实现漏波电缆通讯网络覆盖。通过远程控制系统，可以充分利用司机人力资源，减少人工成本，改变人机一对一配置而为一对多配置。同时，RTG转场耗油约占总耗油的50%，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，降低油耗。招商局保税物流有限公司

在 5、6 号仓库屋顶，安装 8540 块多晶硅太阳能组件（装机容量为 2.0496MW，占地 30984 平方米），所产生的光伏电力供园区使用。2015 年使用光伏电能 275 万 KWH，节约标准煤 338 万吨。2015 年，招商国际下属蛇口集装箱码头有限公司绿色低碳港口主题性试点获得交通运输部批准并根据相关文件于拨付首批中央补贴资金 598 万元，港口船舶岸电设施建设获深

圳市南山区政府补贴 366 万元。

（3）履行社会责任，打造绿色地产。招商地产根据自身业务的特点，大力推广节能技术应用。2015 年共新增绿色建筑认证项目 22 个，通过采用变频水泵、无负压供水、节能灯改造、智能运行时间控制等节能技术，每年可节水 16 万吨，节电 1817 万千瓦时，减少 CO2 排放 16815 吨。

（蔡全杰）

党的建设

【概述】

2015 年，集团党委在国资委党委等上级单位领导下，以中央巡视反馈整改为契机，以学习践行“三严三实”为抓手，认真落实从严治党责任，夯实基础抓好党的建设，为集团生产经营和改革发展把方向、抓关键、强基础，努力把党的政治优势、组织优势、群众工作优势，转化为集团的创新优势、发展优势、竞争优势，较好完成年初制定的各项目标。

【落实全面从严治党责任】

2015 年，集团党委共召开党委会议 28 次，全面贯彻落实中央有关精神，贯

彻落实中央关于在深化国有企业改革中坚持党的领导、加强党的建设的意见。在党委工作职责中，明确“把方向、议大事、抓关键，管干部、管人才、强基础”，牢固树立党建主体意识。集团和各二级公司党委通过制定《党委工作制度》《党委会议事规则》《党建工作和党风廉政建设责任制实施办法》等，搭建主体责任体系，党委履行集体责任，书记履行第一责任，其他成员履行好职责范围内的主体责任，做到“党委不松手、党委书记不甩手、党委成员不缩手”，守土有责，守土尽责，并将党建工作纳入年度 KPI 考核，占 15% 权重，与薪酬奖惩紧密挂钩。党委书记作为第一责任人，始终把统一思想、

引领方向、把握大局、服务中心、谋划发展放在党建工作和党风廉政建设的首位，做到党建工作和党风廉政建设与行政工作一起部署落实，一起检查考核。党委班子其他成员能够在分管的业务领域，认真抓好党建工作，全年共专门研究部署党建工作17次，就落实全面从严治党责任等有关工作约谈下属公司32次，坚决杜绝了“重经营、轻党建”、“一手硬、一手软”的现象。

【中央专项巡视】

按照中央统一部署，2015年7月3日至9月2日，中央第十巡视组对招商局集团开展了专项巡视。2015年10月19日，中央第十巡视组反馈了专项巡视反馈意见，指出了集团在党建工作和落实“两个责任”、投资决策和工程项目、基层腐败和财务管理等方面存在的问题，并提出了意见建议。

集团党委高度重视巡视反馈意见，认真履行整改主体责任，全力以赴抓好整改落实，结合“三严三实”专题教育，突出问题导向举一反三，动真碰硬整改，严肃执纪问责，同时完善体制机制和制度，努力构建全面从严治党、依法依规治企的长效机制。集团上下共召开整改会议247次，下发整改通知、任务229份，细化整改措施1181条，开展专题培训150场，组成128个工作组检查448个单位及重点整改项目，查处并分两批通报29名违纪违法

人员，完善589项规章制度，各项整改工作取得切实成效。2015年12月19日，集团党委向中央巡视工作领导小组办公室上报了巡视整改情况报告。

【思想政治学习】

集团党委和各二级公司进一步重视政治理论学习，及时宣传贯彻党的十八届五中全会等重要会议和中央领导讲话精神。中央印发新修订的《中国共产党廉洁自律准则》和《中国共产党纪律处分条例》后，集团党委下发学习贯彻通知和工作方案，并为全体党员统一订购配发单行本。集团领导班子带头集中学习，编印专题辅导材料指导全系统学习贯彻。集团各级党委班子共组织学习138次，学习文件283份，确保中央精神得到全面领会贯彻。集团党委书记李建红、党委副书记李晓鹏带头讲党课，集团系统各级党委共开展139场主要负责人讲党课活动。

【党建工作与改革发展同步】

2015年，招商局集团通过规范建立董事会、蛇口前海自贸区建设、地产板块整合、吸收合并中外运长航、增持招商银行、“仁和”保险复牌等一系列大动作，紧紧围绕“建设具有国际竞争力的世界一流企业”这一目标，全面推进改革发展。集团党委在推进改革发展的同时，同步推进党的建设，坚决做到“四同步”、“四对接”，

即党的建设同步谋划、党的组织工作机制同步设置、党组织负责人及党务工作人员同步配备、党的工作同步开展；实现体制、机制、制度、工作对接。如在地产板块整合中，首先考虑党委班子的配备和党组织的设置问题；在吸收合并中外运长航的工作中，把党的工作如何对接纳入专题事项研究和开展；在规范建立董事会的工作中，同步考虑机制、制度上与党委工作的对接，明确规范董事会建设中党委发挥作用的途径和方式。以上这些措施，有力保证了党建工作与改革发展同步。

【基层党组织建设】

集团各二级公司完成了专职部门和专人专岗的设置，设置率100%，从资源保障上确保了党建工作的有序开展。集团党委对集团系统内党组织机构设置情况和党员管理情况进行了全面摸底，特别是对招商国际、招商物流、招商证券等点多面广的下属公司，逐一进行了排查，确保党组织建设符合《党章》要求，党员管理全方位覆盖，不留死角盲区。如招商证券党员分布在国内64个城市，招商证券通过人员调整等方法，对支部设置进行了优化，新增设党支部117个，加强了党员的管理。全集团内共有30名党员在海外工作，分布在斯里兰卡、白俄罗斯、英国、新加坡、法国、尼日利亚、多哥、坦桑尼亚、日本、

澳大利亚等10个国家。已设立了2个党支部（吉布提、白俄罗斯）、1个临时支部（科伦坡）。对于无法编入上述支部的党员，其所在公司党委通过海外工作党员定期进行工作汇报、思想汇报等机制，加强党员管理。

【干部队伍建设】

集团党委牢牢坚持“党管干部”原则，坚决杜绝违反组织人事纪律现象。在干部选拔任用时，严格按照五湖四海、任人唯贤原则，德才兼备、以德为先原则，注重实绩、群众公认原则，民主、公开、竞争、择优原则，民主集中制原则和依法办事原则，严格遵守“三重一大”事项决策制度和程序，没有“任人唯亲、排斥异己”现象。作为总部在港央企，干部员工来自五湖四海，集团领导班子能够打破身份、来源和地域的界限选用人才，工作中做到对全体同志一视同仁，没有搞“团团伙伙、拉帮结派”现象；集团领导班子在干部选拔任用上始终保持政治上的清醒，严格按照党的原则和政策办事，能够坚决抵制各种不正之风。全年共提拔干部94人，未发生任何违规情况。与此同时，集团党委加强了对干部的监督，增设了专门的干部监督岗位，加强对干部的日常监督，引导干部适应严格监督的新常态。

（赵阳）

社会责任

【概述】

招商局相信，商业的成功，不仅要以商业模式可持续为要求，实现均衡发展；更要以环境可持续为要求，实现绿色发展；并终将以人的可持续为要求，实现和谐发展。集团的社会责任工作，将通过以上三方面，引领商业创新、促进行业进步、服务社会发展，从而缔造基业长青、推动时代进步。

2015年，集团开始编制《集团有限公司“十三五”社会责任规划（2016-2020）》。在规划中提出集团将“以商业成功推动时代进步”这一企业使命作为全面推进社会责任工作的驱动力，通过系统化管理、网格化实践、立体化传播，让社会责任融入企业决策与日常经营，并以提升风险防控能力、综合价值创造能力、品牌美誉度和影响力为突破，助力集团实现“建设具有国际竞争力的世界一流企业”总目标。

2015年度，集团实际对外捐赠总额为4051万，其中捐赠给招商局慈善基金会3800万，捐赠给招商局慈善基金会（香港）

有限公司300万（港币）。招商局慈善基金会由集团独家发起、并在2009年成立的企业基金会，目前已经成为集团履行企业社会责任的重要平台。

2015年12月3日，金蜜蜂2015优秀企业社会责任报告榜正式发布，《集团2014年社会责任报告》荣获“金蜜蜂2014优秀企业社会责任报告·领袖型企业”。

【社会责任管理】

在继续坚持集团社会责任管理体系的基础上，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《2014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《2015年集团宣传指引》和《2015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】

2015年集团深入研习中共中央、国务院印发的《中国农村扶贫开发纲要(2011—2020年)》，贯彻落实《关于创新机制扎实推进农村扶贫开发工作的意见》，学习《国务院扶贫办关于印发2015年扶贫日活动方案》等文件精神，推动精准扶贫，加大帮扶力度，加强集中连片特困地区基础设施建设、生态保护和基本公共服务，加大用地政策支持力度，实施整村推进、移民搬迁、乡村旅游扶贫等工程，并基于理性公益、专业公益、战略公益的理念，以项目为依托，努力消除贫困，有效保证了定点扶贫工作的落实。

2015年集团积极落实国务院扶贫办和国资委扶贫办等上级单位部署的战略部署，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，积极拓宽帮扶领域，有效提升帮扶价值，助推威宁、蕲春等地区经济脱贫致富、跨越发展。2015年集团在威宁投入203万元，在蕲春投入1909万元。

1. 威宁帮扶项目

帮扶干部培训班：2015年举办干部培训班一期，培训干部80人。威宁乡村支教：第一批志愿者于2015年7月结束支教，第三批志愿者在9月进入当地学校，开始为期两年的支教。威宁妇女能力建设：2015年3月，第三期妇女能力建设项目正

式开始，共招募34名妇女参加。

2. 蕲春帮扶项目

蕲春长江码头建设：从2015年开始，招商局慈善基金会计划投入约5000万元用于蕲春管窑码头建设。第一期项目资金1435万元已于2015年底拨付。蕲春搬迁扶贫项目：2015年度移民搬迁扶贫工程，在蕲春县刘河镇桥上村和檀林镇上界岭村实施。其中刘河镇桥上村马坳新居建设项目，规划扶贫搬迁对象70户，涉及周边三个村（桥上村35户、洪咀村24户、大公村11户）；檀林镇上界岭村楚风园安居工程建设项目安置80户贫困户，首期能解决28户五保户、25户低保户入住。今年两村涉及搬迁户共计150户，每户补助费用2.7万，共计405万元。

3. 漳州低保户帮扶

2015年，集团继续对招商漳州石坑、店地、白沙、大径四个农村社区132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126万元。

【公益事业】

2015年，集团继续以招商局慈善基金会为平台，继续探索专业公益。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上，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。2015年，基金会支持公益项目共33项，支出金额1124万元，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公益项目。这些项目涉及乡村社区发展、教育支持、医疗救助、乡村社区人才培养等领域，这些项目以贵州、湖北、云南等地的贫困地区为重点落地区域，同时遍及河南、安徽、福建、陕西、山西、四川、吉林、广东、新疆等地。

1. 支持乌蒙山区贫困乡村社区综合发展项目

该项目通过对云南乌蒙贫困山区的四个县（区）25个农村社区的600户初始农户提供符合当地自然条件和农户需求的牲畜以及相关的饲养知识和技能提高其经济水平。同时，项目还将引导农户成立互助

组共同参与社区公共事务的管理，促进农户间相互尊重，互相包容，并且提高社区主动积极发展的意识和能力。项目总预算700万。在四年的项目期内，当地社区的另外600户农户将通过礼品传递的方式受到帮助，从而扩大项目的影响。该项目于2012年底启动，2015年拨付剩余的项目资金43.3万元，以便支持相关活动稳定、持续开展。

2. 海外公益事业

2015年，集团继续以招商局慈善基金会为平台，支持海外公益事业发展，资助了全港学生中国国情知识大赛。大赛主要面向香港小、中、大学的所有学生开放，试题涵盖中国文学、地理、近现代史及现当代国情等领域，受到了香港广大市民的热烈欢迎。2015年集团还资助了澳洲流浪者的行囊项目、澳洲食物银行“减少浪费，消除饥饿”项目、香港理工大学招商奖学金等活动。海外慈善公益活动年度共计支出超过港币250万元。

（柯玉兵）

企业文化建设

【概述】

2015年，集团继续重视基层企业文化建设。本年度继续开展“员工之家”的建设，并在海外新设两家，同时开设了“招商课堂”系列活动，旨在向基层企业员工普及招商局历史、文化及公益、社会责任的知识理念。本年度的公司日主题为“创造价值、争创一流”，深圳湾口岸竞步走活动将公司日的主题宣传氛围引向高潮。在对外宣传方面，集团官网、微信、杂志多种平台相互配合、统一发声，集团报送的《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！”》获得“国企好新闻”消息类一等奖。

【员工之家】

2015年3月，集团对2014年度已建成的100家员工之家进行了考核。根据集团基层企业“员工之家”考核评星办法，经综合考评，招商交科院华驰公司等7家基层企业“员工之家”被评定为五星级员工之家，招商工业重庆铝业公司等15家“员

工之家”被评定为四星级员工之家，其他公司的“员工之家”被评定为三星级和二星级员工之家。对五星级和四星级员工之家，集团分别给予每家10000元和5000元活动经费的奖励。鉴于招商地产在“员工之家”的建设和使用中领导得当、组织有力，活动开展有声有色，予以特别表彰。

2015年，集团新建员工之家50家，其中吉布提码头和斯里兰卡码头公司的员工之家为海外员工之家，李建红董事长、李晓鹏总经理分别为两家揭牌。

【招商课堂】

为向基层员工普及招商局历史文化、公益及集团发展情况，由集团办公厅主办、招商局历史博物馆和招商局慈善基金会协办的招商课堂于2015年8月正式启动，至2015年底，在重庆、福建、北京、香港四地举办的“招商课堂”已有近千人积极参与。讲座尽量做到“因地制宜”，结合招商局在不同地区的历史发展情况相应调整课堂内容。同时，结合“企业社会责任”理念，本着“社会责任是世界企业共通语

言”的想法，将招商局的企业社会责任和公益慈善理念推广到各地。

【公司日】

2015年，招商局“公司日”的主题是“创造价值，争创一流”，号召全体员工，坚守集团核心价值观，真抓实干，奋勇争先，聚气凝神，持续点燃招商局在百年发展中传承下来的创新精神和创业激情，营造干事氛围，依靠创新和融合，争创“一流招商”。

“创造价值，争创一流”这个主题提出后，集团上下据此安排了丰富多样的员工宣贯活动，包括征文比赛、主题演讲、趣味运动会等，集团网站、杂志等也配发文章，从多角度剖析观点、讲述故事、引起讨论，帮助员工了解相关思想。10月12日是2015年招商局“公司日”，主题宣贯活动达到了高潮。这一天，招商局在世界各地的员工以自己的方式共同庆祝了这个属于自己的节日，集团领导班子加入了深港两地员工的“竞步2015”行列，李建红董事长在活动开始前发表致辞。

【国企好新闻】

由国务院国资委新闻中心、中央企业媒体联盟共同主办的第二届“国企好新闻”评选活动共推介优秀作品155件。其中，招商局集团报送的《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！”》获得消息类一等奖。

该新闻生动报道了2014年9月17日习近平主席视察招商局集团旗下科伦坡码头的消息，作者为科伦坡码头员工任锐。

【招商局与抗日战争胜利70周年】

为纪念抗日战争胜利70周年，集团在杂志、网站、微信平台上推出了以“招商局与抗日战争胜利70周年”为主题的系列宣传，讲述了招商局在抗战时期对国家的贡献以及参与到抗日战争中的系列历史事件。

招商局集团退休领导袁庚、江波、马希增获得由中共中央、国务院、中央军委联合颁发的中国人民抗日战争70周年纪念章。

【集团官网、官微、杂志平台】

2015年，集团官网进行了全新改版，对外发布新闻1400余条，所传播内容包括集团动态、下属公司动态、国资要闻、媒体报道及行业相关信息等。

微信公众号发布文章100余篇，获得阅读量32万余次，转发2万余次，微信公众号粉丝数近万人，增加了“我秀我家”、“招商知乎”等企业文化建设栏目。

《招商局》月刊发行11期，主题包括“一带一路上的招商局”、“前海蛇口自由贸易区”、“招商局与伟大的中国抗

日战争”、“双创工作”等。

【档案管理】

为加强档案管理，助力集团建设世界一流企业，2015年招商局档案工作紧跟集团发展变化，调整业务规范，服务集团“一带一路”项目建设和各项业务工作；持续开展目标管理、档案评价、业务培训；进一步推进档案信息化建设。档案资源建设不断加强、利用服务持续优化、安全管理有效提升，在国资委开展的中央企业档案对标管理工作中，排名第三。

截止2015年12月，馆藏档案69000余卷，74000余件，照片18897张，录音录像带978盘，光盘1520盘，图书资料35000余册。

【历史博物馆】

为更好地传播招商局历史文化、塑造企业品牌形象，2015年博物馆着力于加强集团发展动态宣传，及时更新展览展示；提升外事接待能力，配合集团“一带一路”项目，完成各类参观接待；配合开展各界学术交流、党员教育、社会公益活动等接待讲解工作，强化社会各界对招商局的认知和了解，全年接待参观人员430批次10000人次。

【涉海类博物馆馆长论坛】

2015年9月11日以“中国涉海类博

物馆的未来：趋势与发展”为主题的中国涉海类博物馆馆长论坛在深圳蛇口举行。这届论坛由招商局集团、中国航海博物馆、中国航海学会航海历史与文化研究专业委员会、中国博协航海博物馆专业委员会联合主办，招商局历史博物馆承办。来自全国19家涉海类博物馆馆长及科研机构负责人参会研讨，就涉海类博物馆所关心的问题与压力、面临的机遇与挑战进行了探讨和交流。论坛的举办对于推动中国涉海类博物馆的发展进步、积极服务国家海洋强国战略与21世纪海上丝绸之路建设具有重要作用。

【蛇口改革开放博物馆】

为全面反映招商局蛇口工业区在中国改革开放历史进程中的作用和影响，2015年11月集团启动“蛇口改革开放博物馆”的建设工作，由集团办公厅、博物馆、招商蛇口等单位共同筹建。深圳市有关专家学者、蛇口早期建设者受邀参加前期论证，这一项目得到了社会各界的普遍关注。

【历史研究】

为强化学术研究平台功能，2015年招商局史研究会制订《招商局史研究会课题招标投标管理办法》，充分利用社会力量开展招商局历史研究工作；确立了未来三年的研究方向，开展《发展中的困境：招商

局弊端研究》《盛宣怀与招商局》《〈申报〉中的招商局》《蔡增基回忆录》4个课题的编研工作；出版《招商局与中国企业史研究》《招商局近代人物传》《招商

局船谱》；启动《招商局史》（1978-2010）和《招商局年鉴》（2015年、2016年）的编纂工作。

（孔健 贺晨曦）

博士后工作

【概述】

集团博士后站2003年批准设立，截至2015年底已招收12批共37名博士后。集团重视博士后工作，集团主要领导担任导师，指导博士后研究；博士后研究注重理论与实践的结合，参与到企业、省部和国家级的项目，涉及宏观环境、行业发展、战略规划和业务投资等内容；出站博士后一半留在“招商系”企业工作，充实集团的研究和管理队伍。

2015年国家人社部和全国博管会对设站三年以上的全国2079家博士后科研工作站建设情况、招收情况、科研项目及科研成果等方面进行综合评估，评出招商局集团博士后站在内的144家博士后工作站为“博士后综合评估优秀的设站单位”，并予以通报表扬。

（刘铁鑫）

【全国优秀设站单位】

2015年11月26日，国家人力资源社会保障部和全国博士后管理委员会联合决定，通报表扬招商局集团博士后科研工作站等单位为全国优秀设站单位。



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
2015年	2015年1月招商国际杨玉林被国家交通运输部表彰为“交通青年科技英才”称号	招商国际（杨玉林）
	2015年1月招商交科院吴梦军被国务院评为国务院特殊津贴专家	招商交科院（吴梦军）
	2015年1月中华人民共和国住房和城乡建设部表彰招商商置（贵州毕节）投资有限公司毕节招商花园城购物中心项目为一星级绿色建筑标识	招商地产
	2015年1月中华人民共和国住房和城乡建设部表彰云南招商城投地产有限公司昆明市海公馆项目为三星级绿色建筑标识	招商地产
	2015年4月招商交科院韩道均被重庆市总工会表彰为重庆五一劳动奖章	招商交科院（韩道均）
	2015年4月招商漳州黄水泉获得国资委颁发的“2015年中央企业优秀信访工作者”荣誉称号	招商漳州（黄水泉）
	2015年4月贵州金关公路有限公司金华收费站获中央企业团工委表彰“青年文明号”	招商公路
	2015年4月华北高速王长欣获北京市委、市政府表彰“北京市劳动模范”称号	招商公路（王长欣）
	2015年4月华北高速石红艳获中央企业团工委表彰2014年度“中央企业优秀共青团干部”称号	招商公路（石红艳）
	2015年4月华北高速公路股份公司团委获国资委直属机关团委表彰“2013-2014年度国资委直属机关五四红旗团委”	招商公路
	2015年4月中国公路勘察设计协会表彰包头至茂名国家高速公路怀化至通道（湘桂界）公路（乐安铺至梅花坪段）为公路交通优秀勘察二等奖	招商交科院

时间	荣誉名称	所属单位及个人
	2015年4月中国公路勘察设计协会表彰重庆沿江高速公路主城至涪陵段为公路交通优秀设计三等奖	招商交科院
	2015年7月中华人民共和国住房和城乡建设部表彰招商地产苏南公司常州招商会展中心2号办公楼项目为三星级绿色建筑设计标识	招商地产
	2015年7月招商局集团被国资委评为档案工作对标标杆企业	招商局集团
	2015年9月招商局集团在国资委举办的中央企业职工技能大赛“中广核杯”第一届档案职业技能竞赛中获得“组织奖”	招商局集团
	2015年9月中华人民共和国住房和城乡建设部表彰招商地产苏南公司常州招商会展中心1号楼项目为三星级绿色建筑设计标识	招商地产
2015年	2015年11月国家体育总局(中华全国总工会、中华全国体育总会)表彰武汉招商局物业管理有限公司邬黎明为2015年全国体育行业职业技能大赛团体一等奖、个人一等奖	招商地产(邬黎明)
	2015年12月招商漳州李娟被中华全国总工会表彰为“全国优秀工会工作者”称号	招商漳州(李娟)
	2015年12月浙江温州甬台温高速公路有限公司荣获国务院国有资产监督管理委员会表彰2011-2015年中央企业法制宣传教育先进单位	招商公路
	2015年12月招商公路杨国林荣获国务院国有资产监督管理委员会表彰2011-2015年中央企业法制宣传教育先进个人称号	招商公路(杨国林)
	2015年12月招商蛇口罗京华荣获国务院国有资产监督管理委员会表彰2011-2015年中央企业法制宣传教育先进个人称号	招商蛇口(罗京华)
	2015年12月招商蛇口刘晔荣获国务院国有资产监督管理委员会表彰中央企业法制事务先进工作者称号	招商蛇口(刘晔)



第十四篇

大事记 >

外部合作与重大项目

- 2月4日 招商局集团与新兴际华集团签署战略合作协议。双方将在园区地产及其他业务方面开展全方位合作。
- 3月6日 招商局集团与中国银行签署“一带一路”战略合作总协议。本次签约金额达1000亿元人民币。双方将在“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”开展多方面的合作。目前，招商局集团已将海外港口布局、园区开发与经营、能源运输与保障、海洋工程制造、广东自贸区前海蛇口片区建设作为践行“一带一路”战略的重要支点。本次与中国银行《“一带一路”战略合作总协议》的签署，标志着双方将抓住国家“一带一路”战略机遇，通过多领域合作，担当企业社会责任，促进企业健康发展。
- 3月18日 招商局与河北签约联合设立创投基金。双方将发挥各自优势，探索政企合作新模式。根据约定，由招商局资本管理有限公司与河北省科投集团有限公司联合发起设立总规模为30亿元人民币的创投基金，首期规模不少于10亿元人民币。基金将以加速科技成果转化为核心，立足京津冀、重点关注符合国家战略导向、及中国经济结构调整转型领域的高成长性企业。
- 3月24日 招商局集团与吉布提签署自贸区合作框架协议。招商局将凭借丰富的园区开发经验，做好吉布提自贸区项目，管理并经营好海上丝绸之路的重要驿站。吉布提总统盖莱、吉布提总理卡米勒，中国驻吉布提大使符华强为双方鉴签。
- 3月26日 招商蛇口与北京外国语大学签署相关协议，双方将在蛇口创意学谷合作共建“丝绸之路研究院”。该研究院涵盖内容主要包括：建设服务国家“一带一路”战略的新型智库；积极开展协同创新，在蛇口创意学谷打造符合“一带一路”战略要求的产学研平台；培养“一带一路”战略亟需的国际化、创新型人才；开展研究成果的体现、转化；深化人文交流等。
- 4月13日 招商局集团与港中旅集团签署战略合作框架协议。
- 4月28日 招商局集团与亿赞普集团签署战略合作协议。通过合作，双方通将利用互联网和大数据为招商局集团现有传统产业注入新活力。同时合作在丝绸之路经济带沿线国家推进跨境结算业务和国际贸易便利化，共同促进中国与中东北非等国家的贸易与经济发展。
- 4月28日 招商局集团人力资源管理信息系统项目建设项目正式启动。

- 7月15日 招商局集团与东莞市政府分别签署了《东莞市人民政府与招商局集团有限公司全面战略合作协议》和《东莞市人民政府与招商局蛇口工业区关于共同开发长安新区合作框架协议》。双方将在已有良好合作的基础上，以签署全面战略合作协议为契机，在更广的领域、更深的层次上进一步加强合作。东莞市委、市政府将积极创造良好的营商环境，全力支持招商局在东莞的合作发展。
- 7月30日 招商局能源运输股份有限公司（招商轮船）与淡水河谷航运新加坡公司（淡水河谷）达成“船舶买卖协议”。根据协议安排，招商轮船将收购四艘淡水河谷拥有的40万吨级超大型矿砂船。此次协议的签署，是落实2015年5月19日李克强总理访问巴西期间双方签署的“深化战略合作框架协议”的具体举措。
- 9月5日 招商局集团与中远集团签署全面战略合作协议。中远集团与招商局集团将在多年良好合作的基础上，本着“着眼长远、互惠互利、合作共赢、共同发展”的原则，进一步加强在航运、码头、物流、造船与海洋工程、金融投资、土地开发与经营、航运服务、基础设施建设及航海教育等领域的合作。
- 9月7日 招商局集团与中国农业银行签署战略合作框架协议。
- 9月16日 招商国际等三方联合体收购土耳其 Kumport 码头 65% 的股权。Kumport 是土耳其第三大集装箱码头，靠近伊斯坦布尔，占据欧亚大陆连接处的重要战略地理位置，是黑海和地中海之间的咽喉要地。收购完成后，招商局国际有限公司（招商国际）、中远太平洋有限公司（中远太平洋）和中投海外直接投资有限责任公司（中投海外）组成的中方联合体将拥有 Kumport 码头 65% 股权，在三方联合体中，招商国际、中远太平洋和中投海外所占股权分别为 40%、40% 和 20%。收购土耳其 Kumport 码头进一步完善了集团的全球港口网络布局，是招商局集团践行“一带一路”战略的重要成果。在当地参加 B20 峰会的习近平主席亲自见证这一签约仪式。
- 9月29日 招商局集团与顺丰控股集团举行战略合作协议签约仪式。招商物流在加快海内外布局时，将充分利用与顺丰合作的协同效应。战略合作协议的签署将有利于双方更好地盘活现有资源，实现共赢发展。
- 12月11日 招商局集团与国新国际签署战略合作协议。双方将充分发挥产融结合的优势，展开全方位、多层面的合作。将不断拓展盘活国有企业存量资产的有益尝试。

- 12月11日 招商局中白商贸物流园首发区工程正式开工建设。
- 12月18日 “招商局创新投资管理责任有限公司”（招商创投）及“招商启航互联网创新孵化器”（招商启航）正式揭牌，招商创投从事母基金投资（FOF）和直接投资，总投资规模达50亿元人民币；招商启航总投资规模为3亿人民币，将与暨南大学、蛇口电视台合作共建新媒体专业孵化平台，与招商国际合作共建智慧港口专业孵化平台，与招商自贸商城合作共建跨境电商专业孵化平台等，尝试更多样的创新可能。两公司正式揭牌标志着招商局“互联网+”布局全面提速。
- 同期，集团还在北京设立“招商局科技创新发展研究院”，以期立足产业科技最前沿，通过加强资本与科技资源的结合，形成协同创新红利。
- 12月28日 经国务院批准，招商局集团与中国外运长航集团实施战略重组，中国外运长航集团以无偿划转方式整体并入招商局集团，成为其全资子公司。
- 招商局集团与中国外运长航集团的重组是深化国有企业改革的重要举措，是加快建设世界一流企业的迫切需要，是更好实施“走出去”战略的重要途径。中国外运长航加入招商局集团后，将会实现“六个更”，即：机制更好、实力更强、规模更大、发展更快、效益更高、更有市场竞争力；招商局集团有中国外运长航这样一家实力雄厚的企业集团重组加入，则会如虎添翼，加快实现“三个提升”，即进一步提升招商局集团的央企国家队地位、产业整合者地位和行业领先者地位。
- 12月30日 招商蛇口工业区吸收合并招商地产即“招商蛇口”上市敲钟仪式在深交所举行，新公司全称为招商局蛇口工业区控股股份有限公司，股票代码为001979。至此，开创了资本市场众多无先例的重大资产重组终于尘埃落定。招商蛇口在重组上市的过程中创造了资本市场的多个创举，包括首次同步解决招商地产A、B股换股问题、首次在吸收合并同时引入近120亿元战略投资实现混合所有制改革、完成新加坡B股退市等。重组完成后的招商蛇口将会更好地发挥招商蛇口的自贸区管理优势和招商地产的品牌开发优势，业务不仅仅局限于房地产，而是一家以“产、网、融、城一体化”为运营模式的综合城市运营服务商。

重要会议

- 2月5-6日** 集团2015年年会在深圳召开。李建红董事长、李晓鹏总经理等集团领导和来自集团总部各部门、各二级公司、招商证券、各办事处等单位的160余名集团高管参加了此次会议。国务院国资委、中联办等上级主管部门领导也应邀出席了会议。李建红董事长在年会上做了题为《蓄势、识势、用势，汇聚全集团之力乘势而上》的重要讲话。他在集团2014年务虚会讲话的基础上，围绕一个“势”字，从“蓄势、识势、用势”三个角度，阐述了自己对集团2014年工作的评价和对2015年形势的认识，并提出了对集团2015年工作重点的要求。李建红董事长在会上表示：“未来5到6年，我们要再造一个招商局，主要经营和资产指标基本都要在2014年的基础上翻一番。在产业方面，要基本培育出三个‘世界一流’、四个‘全国领先’，并且要努力培养出一些新的增长点。”当日，还举行了集团2014年度创新成果颁奖仪式。李建红董事长、李晓鹏总经理分别为招商工业、招商交科院、招商证券、招商地产、招商轮船、招商海通等6家创新先进单位及蒋树屏、邵启一两名创新先进个人颁发2014年集团创新专项奖。集团号召各单位向获奖单位和个人学习，进一步推动企业创新发展。
- 2月6日** 招商局集团召开2014年度安全生产工作会议，对2014年安全工作进行了总结，并对2015年工作进行部署。集团总经理、安委会主任李晓鹏做了题为《树立综合安全观 打造平安招商 为建设世界一流企业提供坚实保障》的重要讲话，集团副总经理、安委会副主任苏新刚做了集团安全生产工作报告。
- 2月27日** 集团召开2015年反腐倡廉建设工作会议。李建红董事长在会上做了重要讲话。他围绕集团总体工作要求大家，要认清形势，把握工作大局；要筑牢根基，迎接长考和大考；要准确定位，做进守有度的经理人。李董指出，十八大以来，中央对国企改革发展和监督问题高度重视。对于集团而言，在反腐倡廉方面，我们面临着两场考试，一是建设世界一流企业的长考，二是迎接中央巡视的大考。为迎接长考、大考，要集中开展一次“大清理、大检查、大建设”。他同时强调，集团高管和重要岗位的每个人都要把握好“五个定位”和“一个原则”。“五个定位”：定好身份之位、角色之位、职责之位、功过之位、义利之位。把握“进守有度”的原则。

会上，李晓鹏总经理传达了上级有关会议精神；石巍董事作了工作报告，对于2015年主要任务提出重点做好五方面工作：一是加强纪律建设，形成招商局特色企业规矩；二是深入贯彻责任制，把“两个责任”落实到基层；三是深入落实中央八项规定；四是形成合力，强化预防；五是加大案件查处力度，以零容忍决心惩防腐败。会议要求，要充分认识反腐倡廉工作的重要性、长期性、艰巨性和复杂性，举全集团之力防止发生重大问题。努力打造法治央企、规范央企、廉洁央企，为把集团建设成为具有国际竞争力的世界一流企业提供坚实的政治和纪律保障。

3月11日 集团召开总部部门负责人会议。李建红董事长在会上发表了题为《坚定理想信念，努力成为一流职业经理人》的重要讲话。他勉励大家努力成为一流职业经理人，并表示集团今后将持续改革体制机制，强化实践锻炼，不断创造更好的条件和更宽广的舞台，让更多的“想干事、能干事、干成事”的一流职业经理人，在实践中成长起来，为建设世界一流企业贡献力量。会议由李晓鹏总经理主持，集团领导班子成员、集团总部部门负责人参加了会议。此次会议既是一次集团内部改革的动员会，也是一次集团总部新机构的启动会，还是一次集团领导与总部机构负责人的集体谈话会。

3月21-23日 李建红董事长出席在钓鱼台国宾馆举行的“中国发展高层论坛2015”年会本届论坛的主题为“新常态下的中国经济”。李建红董事长应邀出席，并做了题为《以坚实的制度资本支撑国有资本投资运营公司发展》的主题发言。李建红董事长以招商局集团的转型为例，讲述了制度改革的重要性。他指出：“招商局能够基业常青，很重要的因素就是我们在制度创新、制度改革上有许多特色和突破。招商局是最早把公司制引入中国的第一家企业，也是中国第一家股份制公司。招商局旗下的多个企业的成功主要靠的是制度资本的创新优势，整合了不少产业，才能成为业内领先企业。”最后他表示，基于招商局集团目前的产业优势，加上独特的制度创新能力，招商局集团具有成为国有资本投资运营公司的基础。

4月17日 李建红董事长参加了中共中央政治局常委、国务院总理李克强在京主持召开的专题座谈会。会议以深入推进金融改革开放，助力实体经济升级发展为主题。邀请发改委、财政部、人民银行等国务院9部委负责人及国开行、农行、招行、人保集团等23家大型金融机构负责人参加。李建红董事长在会上作了专题发言。

- 6月23日 招商局蛇口工业区控股股份有限公司创立大会暨第一次股东大会于蛇口召开。李建红董事长和李晓鹏总经理分别代表发起人招商局集团有限公司和招商局轮船股份有限公司出席了会议。李建红董事长对创立大会的成功举行表示热烈的祝贺，并强调指出了招商局集团发起设立招商局蛇口工业区控股股份有限公司的重大战略意义和期望实现的战略目标。他指出，股份制改造标志着具有36年历史的招商局蛇口工业区迈入新的发展阶段。
- 10月8日 李建红董事长在中央企业大众创业万众创新工作座谈会上作交流发言。李建红董事长在题为《搭平台，活机制，倡文化，开创招商局集团创新工作的新局面》的经验交流发言中指出，招商局集团近年来聚焦优势创新领域，持续推动深化改革，加快创新驱动发展。围绕着“搭平台、活机制、倡文化”全面深入推进基层创新和全员创新。
- 10月20日 国务院国资委在深圳召开招商局集团建设规范董事会工作会议。会议由国资委企业改组局局长李冰主持，国资委副主任孟建民等国资委有关厅局负责人出席会议。国资委企干一局领导宣布国资委关于聘任招商局集团外部董事的决定，根据建设规范董事会工作有关法律法规，招商局集团董事会由7名董事组成，包括李建红、李晓鹏、石巍，以及4名外部董事罗东江、贝克伟、任滨彦、吴安迪；李建红任董事长。孟建民副主任代表国务院国资委向集团外部董事颁发了聘书。国资委召开招商局集团建设规范董事会工作会议，标志着招商局集团董事会正式组建运作。这是招商局推进现代企业制度建设的一项重要成果，在集团发展历程中具有重要的里程碑意义。国资委副主任孟建民在会上做了专题发言。
- 5-11月 在此期间，集团分批次启动了针对不同层级干部员工的培训计划，完成了包括后备干部领航班、致远班和步步高班等多个精品培训项目，共307人次参加。各专题培训兼顾培养后备力量和统一干部思想，以训代会，形成了招商自己的干部培训和教育体系，取得良好效果。此举也是集团积极打造有特色的培训平台，落实新时期干部思想教育工作的重要举措。
- 11月11日 招商局集团法制工作会议在深圳召开。会上，李晓鹏总经理传达了中央十八届四中、五中全会关于全面推进依法治国的会议精神，以及国务院国资委建设法治央企的有关要求。王春阁总法律顾问做了题为《落实五年规划，实现法制工作与集团业务发展的高度融合》的工作报告。会议由苏新刚副总经理主持。李建红董事长结合巡视、审计工作以及集团的战略规划

做了重要讲话。他指出，当前集团正处于建设世界一流企业的重要历史时期，并且随着“一带一路”战略的推进和企业海外发展步伐的加快，集团依法治企工作面临着更为复杂的形势、更艰巨的任务和更高的要求。在安排、部署集团“十三五”法制工作规划时，必须牢记：“奠法之基、用法之利、树法之位，全面推进依法治企，努力打造法治招商”。集团“十三五”法制工作规划需站在集团战略的高度上去思考、部署、安排。以适应并支撑集团的经营变革。

11月14-15日 二十国集团领导人第十次峰会（G20峰会）在土耳其安塔利亚举行。本次土耳其G20峰会主题涉及促进发展与就业、推进国际间经济交流合作，支持全球经济复苏和稳健增长。国际组织、重点国家和地区商协会、跨国企业代表等共1000余人出席了本次峰会。土耳其总统埃尔多安出席大会开幕式，并发表主题演讲。中国国家主席习近平出席会议并发表题为《创新增长路径共享发展成果》的重要讲话。李建红董事长出席了此次会议，并参加相关商务活动。

12月16日 第二届世界互联网大会在浙江乌镇隆重召开。中共中央总书记、国家主席习近平出席大会并发表重要讲话。李建红董事长出席了此次重要活动。

领导视察、肯定、见证签约

1月5日 李克强总理在广东考察时肯定招商局提出的“时间就是金钱”的改革理念。

2月13日 全国政协副主席王家瑞在中国驻斯里兰卡大使吴江浩的陪同下视察了招商局科伦坡码头，听取了招商局正在参与的汉班托塔港及配套产业投资项目的进展情况。王家瑞副主席充分肯定了招商局取得的成绩。他表示，CICT作为招商局重要的海外投资项目，一定要立足长远，服务区域经济发展。

3月26日 李晓鹏总经理拜会坦桑尼亚总理米曾戈·平达。在座谈中，平达总理表示，与招商局合作开发的巴加莫约经济特区综合开发项目是坦桑尼亚国家战略发展项目，坦桑尼亚政府将与中方一起努力共同推动落实项目。

3月30日 李晓鹏总经理拜会多哥共和国总统福雷。

4月9日 国家住建部部长陈政高调研蛇口。

5月10日 李建红董事长在白俄罗斯首都明斯克总理府与白俄罗斯总理安德烈·科比

- 亚科夫就招商局集团投资的中白工业园项目举行了会谈。科比亚科夫总理指出，中白工业园是中国“一带一路”国家战略的重要项目，对于白俄罗斯也具有重要的战略意义，白俄罗斯政府高度重视此项目。他积极评价了招商局在园区开发和港航物流方面的综合实力，非常欢迎招商局参加中白工业园的建设，特别是充分认可中白商贸物流园的建设。认为招商局提出的打通出海口、融合“五网”体系、建设“五个中心”的构想很有战略眼光和前瞻性。白俄罗斯政府将积极创造良好的投资环境，认真务实地为企业解决具体问题，共同推动中白工业园与中白商贸物流园项目的成功。
- 6月10日 国家海洋局局长王宏在蛇口调研海洋经济发展工作，王宏局长充分肯定了深圳市和招商局在海洋经济方面的工作成绩和积极大胆的探索，希望深圳市和招商局在海洋强国建设中发挥更大的作用。
- 6月30日 商务部副部长王受文调研蛇口。王受文副部长指出，自贸区建设要围绕开放与创新，处理好政府与市场和企业之间的关系，并服务好粤港澳和一带一路等国家战略，在守住底线，防范风险的基础上，总结经验向全国其他地区复制推广。
- 7月1日 在法国达飞海运集团马赛总部大楼，中共中央政治局常委、国务院总理李克强和法国外交部长法比尤斯（Laurent Fabius）共同见证了招商国际和达飞海运集团签署“一带一路”沿途港口、物流及相关基础设施投资及运营的战略合作框架协议。根据该框架协议，双方将以双方的法国合资公司 Terminal Link 为平台，致力于共同研究从远东到欧洲的“21世纪海上丝绸之路”沿线的港口枢纽，以及“丝绸之路经济带”沿线物流产业的布局及投资机会，积极探讨共建港口枢纽和陆上物流网络的可行性，并择机进一步把双方的合作范围延伸到东非地区。此次合作是招商局集团、招商国际践行国家“一带一路”战略的重要举措。
- 7月8日 白俄罗斯共和国副总理加里宁赴深圳考察招商物流。
- 7月17日 李晓鹏总经理会见南非副总统西里尔·拉马福萨。
- 10月3-7日 李晓鹏总经理带队拜会立陶宛总理布特凯维丘斯、白俄罗斯第一副总理马秋舍夫斯基、立陶宛和拉脱维亚交通部部长等官员，并在三地进行系列商务活动。10月7日，招商局集团总经理李晓鹏在立陶宛首都维尔纽斯拜会了立陶宛总理布特凯维丘斯。布特凯维丘斯总理并表示立陶宛政府认同并希望积极参与中国“一带一路”倡议。招商局是在立陶宛实施“一带

一路”战略的重要中国企业，立陶宛政府及企业界高度重视与招商局的合作，立陶宛政府将继续大力支持克莱佩达港、立陶宛铁路等与招商局的合作项目。会谈结束后招商国际与克莱佩达国家海港局签署了《在立陶宛克莱佩达建设丝路驿站的合作备忘录》，招商物流与VPA公司签署了《合作发展多功能转运中心的谅解备忘录》。

仅一个多月后，11月26日，李晓鹏总经理又在北京会见立陶宛总理布特克维丘斯一行。双方就招商局在立陶宛的投资和业务发展进行了亲切友好的会谈。李晓鹏总经理表示招商局集团已经把立陶宛作为投资重点区域，规划了远期和近期的安排，现在正在和合作伙伴商讨合作方式。布特克维丘斯总理表示，立陶宛已经为招商局的投资做好准备，将在资源和组织上全面支持和配合招商局在立陶宛的业务发展。立陶宛政府高度重视自贸区的建设，将在克莱佩达建设道路进一步便利克莱佩达自由经济区和港口之间的交通。立陶宛已重新检讨了外商投资政策并付诸实施了新政策。立陶宛政府对于招商局的短期与长期的投资和业务发展计划都表示衷心欢迎和大力支持。会谈后，招商国际分别与立陶宛克莱佩达港务局及立陶宛克莱佩达自由经济区管理公司签订了港口和园区开发的合作备忘录。

10月15日 证监会姜洋副主席调研前海蛇口自贸区。姜洋副主席表示，将蛇口纳入自贸区是前海蛇口片区的最大特色，需要充分发挥招商局集团在自贸区中的市场化主导作用，积极推动自贸区创新政策的落地实施。

11月17-18日 李建红董事长拜会吉布提总统盖莱。李建红董事长向盖莱总统介绍了招商局在吉布提正在开展的业务以及正在洽谈推进的项目情况。盖莱总统表示积极支持招商局在吉布提的项目，希望招商局能够带来更多的中国投资者，促进吉布提的经济发展。当日，李建红董事长还与合作伙伴吉布提港口与自贸区管理局主席阿布巴卡举行了会谈。双方就项目合作进行了深入的交流，并共同表示将加强合作，共同推进合作项目。

11月25日 李晓鹏总经理在香港会见多哥交通部长。

11月26日 国资委张喜武副主任调研前海蛇口自贸区。张喜武副主任现场考察了太子湾邮轮母港、SCT码头、前海湾保税物流园区以及招商自贸商城。听取了太子湾邮轮母港的建设情况。张喜武副主任充分肯定了招商局集团取得的良好成绩。他指出，招商局集团要充分发挥在央企中的模范带头作用，积极与其他央企或地方国企等进行协同协作，共谋发展。他强调，在新时期

招商局集团要继续深入参与国家战略，充分发挥自身的产业优势，努力推动央企改革发展迈上新台阶，也为国家的创新发展、深化改革开放作出更大的贡献。

- 11月27日 全国政协副主席陈晓光一行视察招商国际科伦坡码头。
- 11月30日 中共中央政治局常委、国务院副总理张高丽视察招商局深圳西部港区。张高丽副总理高度肯定了招商局在践行国家“一带一路”战略中作出的积极探索和卓有成效的贡献。对于招商局把前港后园的模式创造性地运用到白俄罗斯的中白工业园和立陶宛的克莱佩达港，整合国际资源给予了特别的肯定和鼓励，表示中央对于招商局所做的有关工作给予了很高的评价。他勉励招商局继续在推进“一带一路”建设中做出更大的贡献。
- 12月1-3日 李晓鹏总经理拜会斯里兰卡总理拉尼尔·维克勒马辛哈，并考察汉班托塔港二期项目。维克勒马辛哈总理示，斯里兰卡政府正努力将由招商局参与投资的科伦坡打造成为国际航运、物流和制造业中心，同时也关注国内不同区域的协同发展，希望加强同招商局的合作，吸引更多外资，促进斯里兰卡的经济的发展。李晓鹏总经理阐述了招商局拟在斯里兰卡开展“三加三（Three Plus Three）”合作的构想，即通过海外母港建设、自贸区规划建设、城区建设等三个途径帮助斯里兰卡升级成为国际航运中心，通过加大投资、合作引进中国政府优惠贷款、金融租赁等三种模式为斯里兰卡经济发展提供组合金融服务。

巡视监督

- 7月2日 中央第十巡视组专项巡视招商局集团有限公司工作动员会召开。
- 10月19日 中央第十巡视组向招商局集团反馈专项巡视情况。



第十五篇

附表 >

招商局集团合并资产负债表

(2015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
流动资产：		
货币资金	197,369,958,939.57	100,699,828,590.64
△结算备付金	19,166,188,028.21	12,191,800,738.04
△融出资金	64,389,342,143.73	58,595,164,547.26
以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产	61,624,444,309.97	36,758,682,491.91
衍生金融资产	1,016,647,464.64	12,278,391.17
应收票据	181,581,161.62	122,208,398.13
应收账款	8,648,187,685.39	7,097,325,815.44
预付款项	4,243,565,847.96	7,492,487,442.75
△应收保费	12,193,021.34	14,271,615.22
△应收分保账款	442,950.56	601,694.09
△应收分保准备金	17,723,050.26	16,771,546.11
应收利息	934,713,134.48	582,997,708.52
应收股利	369,435,134.71	1,268,586,705.04
其他应收款	19,770,781,238.19	16,131,951,288.45
△买入返售金融资产	14,334,755,748.68	7,544,698,525.53
存货	145,891,745,006.29	114,001,767,265.11
其中：原材料	2,031,255,665.22	2,064,283,501.88
库存商品(产成品)	739,518,624.55	809,384,582.35

(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)

项 目	年末金额	年初金额
一年内到期的非流动资产	1,084,857,761.56	919,300,481.53
△存出保证金	857,441,579.18	244,680,057.67
其他流动资产	5,841,270,307.44	4,177,505,741.66
流动资产合计	545,755,274,513.78	367,872,909,044.27
非流动资产：		
可供出售金融资产	55,062,753,345.50	28,747,890,963.35
长期应收款	4,797,594,272.41	3,435,582,109.15
长期股权投资	182,817,830,145.35	129,152,056,156.44
投资性房地产	12,088,650,024.40	11,074,393,508.56
固定资产原价	72,601,535,438.36	60,714,005,565.70
减：累计折旧	17,855,631,125.77	15,785,012,652.50
固定资产净值	54,745,904,312.59	44,928,992,913.20
减：固定资产减值准备	3,891,472,172.78	2,881,196,818.05
固定资产净额	50,854,432,139.81	42,047,796,095.15
在建工程	6,839,369,342.45	7,503,963,628.29
固定资产清理	78,305.46	1,441,271.18
无形资产	30,473,052,220.95	22,358,490,339.98
开发支出	26,371,988.13	8,994,772.30
商誉	4,967,099,962.36	4,807,668,607.17
长期待摊费用	874,793,147.68	716,938,505.00
递延所得税资产	5,911,045,720.26	4,967,200,397.43
其他非流动资产	617,992,325.90	1,462,565,954.06
非流动资产合计	355,331,062,940.66	256,284,982,308.06
资产总计	901,086,337,454.44	624,157,891,352.33

招商局集团合并资产负债表（续）

（2015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	年未金额	年初金额
流动负债：		
短期借款	34,772,916,839.62	16,349,855,706.15
△拆入资金	4,000,000,000.00	4,600,000,000.00
以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融负债	2,795,852,000.63	153,161,819.87
衍生金融负债	1,996,965,371.91	904,562,408.02
应付票据	1,020,637,684.99	132,458,354.30
应付账款	28,005,519,523.09	26,411,813,654.74
预收款项	53,592,087,315.74	38,530,509,910.12
△卖出回购金融资产款	42,953,026,926.22	49,138,515,787.62
应付职工薪酬	9,577,578,190.57	3,656,462,309.59
其中：应付工资	9,330,203,561.74	3,462,666,095.43
应付福利费	3,452,336.34	1,804,103.24
应交税费	6,075,965,615.00	6,474,783,868.36

项 目	年末金额	年初金额
其中：应交税金	6,040,231,188.00	6,411,756,727.93
应付利息	4,675,150,346.84	1,412,664,263.21
应付股利	135,173,587.72	326,917,140.98
其他应付款	21,580,993,850.04	13,871,787,679.65
△应付分保账款	4,676,021.62	4,480,648.27
△保险合同准备金	107,998,956.81	85,472,472.62
△代理买卖证券款	88,749,043,591.46	57,694,222,678.35
一年内到期的非流动负债	12,471,370,150.90	13,571,953,442.41
应付短期融资款	43,378,320,000.00	17,763,147,014.00
其中：△收益凭证	14,878,320,000.00	1,963,147,014.00
其他流动负债	4,635,700,358.62	3,968,650,053.62
流动负债合计	360,528,976,331.78	255,051,419,211.88
非流动负债：		
长期借款	74,722,766,332.20	50,343,342,935.70
应付债券	95,529,427,045.90	42,623,176,553.30
长期应付款	5,062,704,408.86	2,397,892,359.83
长期应付职工薪酬	797,044,124.81	1,844,326,875.39
专项应付款	71,558,713.86	123,993,090.86

项 目	年末金额	年初金额
预计负债	601,675,113.04	674,960,051.54
递延收益	2,394,720,799.06	2,480,556,347.59
递延所得税负债	8,209,843,451.74	6,945,949,181.54
其他非流动负债	109,128,764.10	195,217,528.91
非流动负债合计	187,498,868,753.57	107,629,414,924.66
负债合计	548,027,845,085.35	362,680,834,136.54
所有者权益：		
实收资本	15,242,510,000.00	14,142,510,000.00
其中：国有资本	15,242,510,000.00	14,142,510,000.00
其他权益工具	10,000,000,000.00	—
其中：永续债	10,000,000,000.00	—
资本公积	25,105,909,672.26	14,715,384,077.64
减：库存股	—	—
其他综合收益	6,703,862,538.62	3,550,600,429.71
其中：外币报表折算差额	1,292,559,245.62	508,014,561.75
专项储备	52,753,928.37	24,456,375.26
盈余公积	14,523,415,023.36	14,356,543,676.57
其中：法定公积金	4,523,415,023.36	4,356,543,676.57

项 目	年末金额	年初金额
任意公积金	10,000,000,000.00	10,000,000,000.00
△一般风险准备	66,532,000.00	66,532,000.00
未分配利润	133,149,859,970.35	107,480,915,829.01
归属于母公司所有者权益合计	204,844,843,132.96	154,336,942,388.19
* 少数股东权益	148,213,649,236.13	107,140,114,827.60
所有者权益合计	353,058,492,369.09	261,477,057,215.79
负债和所有者权益总计	901,086,337,454.44	624,157,891,352.33

招商局集团合并利润表

(2015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、营业总收入	122,030,285,827.35	93,275,035,772.49
其中：营业收入	92,803,060,840.09	82,019,938,126.22
△利息收入	9,906,061,302.36	3,884,701,672.25
△已赚保费	86,782,780.76	79,916,751.71
△手续费及佣金收入	19,234,380,904.14	7,290,479,222.31
二、营业总成本	102,282,808,051.90	79,997,459,083.66
其中：营业成本	63,938,977,746.71	55,092,311,982.53
△利息支出	7,285,269,953.68	1,974,391,867.52
△手续费及佣金支出	2,902,446,193.60	1,139,557,815.72
△赔付支出净额	13,009,157.60	14,887,278.71
△提取保险合同准备金净额	14,926,785.23	6,290,070.12
△分保费用	12,915,523.97	14,159,481.79
营业税金及附加	7,480,386,580.92	6,589,720,785.46
销售费用	5,636,393,902.20	5,417,436,061.32
管理费用	10,018,291,248.21	4,432,216,795.44
其中：研究与开发费	69,430,278.47	93,374,856.82
财务费用	3,850,838,025.82	2,489,084,444.30
其中：利息支出	4,498,825,221.92	3,279,797,395.82
利息收入	1,518,503,963.99	930,419,540.24

项 目	本年金额	上年金额
汇兑净损失(净收益以“-”号填列)	719,241,408.64	59,159,593.78
资产减值损失	1,129,352,933.96	2,827,402,500.75
加:公允价值变动收益 (损失以“-”号填列)	-406,186,713.17	755,086,318.86
投资收益(损失以“-”号填列)	28,094,798,125.10	19,483,420,825.20
其中:对联营企业和合营企业的 投资收益	19,111,910,095.34	16,798,959,291.70
△汇兑收益(损失以“-”号填列)	-37,163,187.18	3,194,981.11
三、营业利润(亏损以“-”号填列)	47,398,926,000.20	33,519,278,814.00
加:营业外收入	1,792,993,879.60	1,115,063,883.15
其中:非流动资产处置利得	223,801,939.49	128,188,622.19
政府补助	1,025,459,805.43	719,043,342.46
减:营业外支出	320,406,277.64	951,753,354.10
其中:非流动资产处置损失	187,349,909.06	252,237,634.77
四、利润总额(亏损总额以“-”号填列)	48,871,513,602.16	33,682,589,343.05
减:所得税费用	7,196,828,374.22	5,790,620,346.60
五、净利润(净亏损以“-”号填列)	41,674,685,227.94	27,891,968,996.45
归属于母公司所有者的净利润	28,477,954,675.80	19,494,191,816.30
*少数股东损益	13,196,730,552.14	8,397,777,180.15
六、其他综合收益的税后净额	4,532,912,545.89	3,509,384,255.98
(一)以后不能重分类进损益的 其他综合收益	155,184,386.11	53,508,816.55
其中:1.重新计量设定受益计划 净负债或净资产的变动	3,898,280.05	-2,518,378.23

项 目	本年金额	上年金额
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	151,286,106.06	56,027,194.78
3. 其他以后不能重分类进损益的其他综合收益	-	-
(二) 以后将重分类进损益的其他综合收益	4,377,728,159.78	3,455,875,439.43
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	1,043,679,095.17	2,053,373,699.21
2. 可供出售金融资产公允价值变动损益	2,090,531,502.18	2,559,366,704.58
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	48,437,457.90	-121,525,070.64
5. 外币财务报表折算差额	1,195,080,104.53	-1,035,339,893.72
6. 自用房地产或作为存货的房地产转换为公允价值模式计量的投资性房地产所产生的其他综合收益	-	-
7. 其他以后将重分类进损益的其他综合收益	-	-
七、综合收益总额	46,207,597,773.83	31,401,353,252.43
归属于母公司所有者的综合收益总额	31,707,354,433.76	22,701,714,593.75
* 归属于少数股东的综合收益总额	14,500,243,340.07	8,699,638,658.68

招商局集团合并现金流量表

(2015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、营业总收入	122,030,285,827.35	93,275,035,772.49
其中：营业收入	92,803,060,840.09	82,019,938,126.22
△利息收入	9,906,061,302.36	3,884,701,672.25
△已赚保费	86,782,780.76	79,916,751.71
△手续费及佣金收入	19,234,380,904.14	7,290,479,222.31
二、营业总成本	102,282,808,051.90	79,997,459,083.66
其中：营业成本	63,938,977,746.71	55,092,311,982.53
△利息支出	7,285,269,953.68	1,974,391,867.52
△手续费及佣金支出	2,902,446,193.60	1,139,557,815.72
△赔付支出净额	13,009,157.60	14,887,278.71
△提取保险合同准备金净额	14,926,785.23	6,290,070.12
△分保费用	12,915,523.97	14,159,481.79
营业税金及附加	7,480,386,580.92	6,589,720,785.46
销售费用	5,636,393,902.20	5,417,436,061.32
管理费用	10,018,291,248.21	4,432,216,795.44
其中：研究与开发费	69,430,278.47	93,374,856.82
财务费用	3,850,838,025.82	2,489,084,444.30
其中：利息支出	4,498,825,221.92	3,279,797,395.82
利息收入	1,518,503,963.99	930,419,540.24
汇兑净损失(净收益以“-”号填列)	719,241,408.64	59,159,593.78
资产减值损失	1,129,352,933.96	2,827,402,500.75

项 目	本年金额	上年金额
加：公允价值变动收益（损失以“-”号填列）	-406,186,713.17	755,086,318.86
投资收益（损失以“-”号填列）	28,094,798,125.10	19,483,420,825.20
其中：对联营企业和合营企业的投资收益	19,111,910,095.34	16,798,959,291.70
△汇兑收益（损失以“-”号填列）	-37,163,187.18	3,194,981.11
三、营业利润（亏损以“-”号填列）	47,398,926,000.20	33,519,278,814.00
加：营业外收入	1,792,993,879.60	1,115,063,883.15
其中：非流动资产处置利得	223,801,939.49	128,188,622.19
政府补助	1,025,459,805.43	719,043,342.46
减：营业外支出	320,406,277.64	951,753,354.10
其中：非流动资产处置损失	187,349,909.06	252,237,634.77
四、利润总额（亏损总额以“-”号填列）	48,871,513,602.16	33,682,589,343.05
减：所得税费用	7,196,828,374.22	5,790,620,346.60
五、净利润（净亏损以“-”号填列）	41,674,685,227.94	27,891,968,996.45
归属于母公司所有者的净利润	28,477,954,675.80	19,494,191,816.30
* 少数股东损益	13,196,730,552.14	8,397,777,180.15
六、其他综合收益的税后净额	4,532,912,545.89	3,509,384,255.98
（一）以后不能重分类进损益的其他综合收益	155,184,386.11	53,508,816.55
其中：1. 重新计量设定受益计划净负债或净资产的变动	3,898,280.05	-2,518,378.23
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	151,286,106.06	56,027,194.78
3. 其他以后不能重分类进损益的其他综合收益	-	-
（二）以后将重分类进损益的其他综合收益	4,377,728,159.78	3,455,875,439.43

项 目	本年金额	上年金额
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	1,043,679,095.17	2,053,373,699.21
2. 可供出售金融资产公允价值变动损益	2,090,531,502.18	2,559,366,704.58
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	48,437,457.90	-121,525,070.64
5. 外币财务报表折算差额	1,195,080,104.53	-1,035,339,893.72
6. 自用房地产或作为存货的房地产转换为公允价值模式计量的投资性房地产所产生的其他综合收益	-	-
7. 其他以后将重分类进损益的其他综合收益	-	-
七、综合收益总额	46,207,597,773.83	31,401,353,252.43
归属于母公司所有者的综合收益总额	31,707,354,433.76	22,701,714,593.75
* 归属于少数股东的综合收益总额	14,500,243,340.07	8,699,638,658.68

招商局集团及所投资企业个数统计表（按股权比例）

（2015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	其中： BVI类
招商局国际有限公司	169	28	9	25	5	67	6	91	6	5	102	59
招商局金融集团有限公司	121	26	10	9	6	51	5	37	3	9	70	6
招商局资本投资有限责任公司	98	8	8	7	41	64	3	11	1	8	34	18
招商局能源运输股份有限公司	149	7	1	3	1	12	2	136	1		137	52
招商局工业集团有限公司	22	9		4		13		9			9	2
香港海通有限公司	52	17	4	4	2	27		20	3	2	25	10
招商局蛇口工业区控股股份有限公司	411	127	53	39	3	222	2	158	9	16	189	43
招商局华建公路投资有限公司	62	8	7	17	13	45	13	17			17	2
招商局物流集团有限公司	103	68	10	4	3	85		10	3	5	18	8
招商局漳州开发区有限公司	16	8	4	3		15		1			1	
招商局重庆交通科研设计院有限公司	14	10	1	1	2	14					0	
招商局投资发展有限公司	31	18				18		12		1	13	3
招商局创新投资管理有限责任公司	2	2				2					0	
集团总部	24	6				8		16			16	6
合计	1274	342	107	116	78	643	31	518	26	44	631	209

招商局集团人力资源信息表

类别	本部		全公司	
	上年末	本年末	上年末	本年末
年末从业人员人数	248	280	51461	60551
年末职工人数	246	280	51163	58558
其中：年末在岗职工人数	246	280	51103	58149
年末离退休人数	136	136	2150	2180
年末不在岗职工人数	0	0	60	409
学历	本部		全公司	
	上年末	本年末	上年末	本年末
硕士及以上	112	138	3089	3514
本科	82	85	11734	13430
专科	10	9	11405	13053
中专及以下	44	48	24935	28561
合计	248	280	51163	58558