



招商局

CHINA MERCHANTS GROUP

年鉴

2017

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 付刚峰 苏新刚 孙承铭 石 巍  
胡建华 王 宏 邓仁杰 洪小源 褚宗生  
李引泉 胡 政 蒙 锡 李亚东 阎 帅  
粟 健 熊贤良 邓伟栋 江 舰 刘清亮  
李钟汉 罗慧来 苏 敏 张 健 霍 达  
彭 伟 许永军 宋德星 白景涛 谢春林  
王崔军 余世新 张 锐 张日忠 吕克俭  
王秀峰 丁 勇 王福敏

## 《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 桢

康苗苗 曹 群 张建业 陈丹丹

## 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 2017》记录了 2016 年招商局集团在经营业绩、人力资源、业务发展和改革创新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。

2016 年，招商局集团进行了战略调整。目前，集团已基本形成实业经营、金融服务和投资与资本运营“三大平台”，以及航运、物流、港口、装备制造、公路、金融、城市综合开发、贸易八大业务板块。根据新的战略及企业实际情况，原“修船及海工业务”被纳入“基础设施与装备制造业务”板块中；原“园区开发及房地产业务”调整为“城市与园区综合开发业务”。

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

2017 年 10 月

## 序

天道酬勤。2016年，在大家的共同努力下，招商局继续保持高位增长，营业收入突破5000亿元规模、利润总额首次迈上千亿元台阶，发展态势良好。在集团改革创新发展的各个领域、各个环节，好戏连台、精彩纷呈，既有心想事成，又有梦想成真，实现了“十三五”的良好开局、有力起步。

这一年，招商局成为国有资本投资公司试点，并被国务院列为全国首批7家企业“双创”示范基地之一。与中国外运长航的战略重组全面展开。公路业务的重组也进入收官阶段。这些新改革，增添了招商局的整体竞争力。

这一年，集团在践行“一带一路”、自贸区等多个国家战略和推进国际化、数字化、兼并收购战略方面积极进取。在习近平主席的见证下，与多哥政府签订了《战略合作框架协议》，这是中央企业第一次与一国政府建立战略级的经济伙伴关系。中白商贸物流园项目进展顺利。吉布提自贸区项目也已经启动。与深圳市前海管理局合资组建前海开发投资控股有限公司，联合开发前海。互联网基金投资和孵化器业务也取得了较好发展。还实施推进了大连港等股权收购项目。这些新战略，提升了招商局的持续发展动力。

这一年，蛇口太子湾邮轮母港正式开港，通过邮轮业务向高端旅游产业迈出了坚实一步。仁和保险复牌取得重要突破——仁和寿险正式获批筹建，朝着“百亿注册、千亿起步、万亿目标”迈进。集团在全国设立了多个资产管理公司，财务公司、融资租赁等一批新业务也先后开枰落子。还以湖北蕲春产业扶贫为契机，积极进军大健康产业。这些新产业，拓展了招商局的长期增长潜力。

2017年将是关键的一年。国家供给侧结构性改革和国企改革进入深化阶段，将迎来党的十九大召开；集团世界一流企业建设渐进中盘，招商局将迎来创立145周年。船至中流，必须击楫勇进。当前，中国经济在螺旋式上升的发展历程中，进入了一个新状态、新格局、新阶段，站在新的历史方位上。“新方位”既有新机遇，也有新风险和新挑战，需要我们更加重视、更加用力、更加用心，一起去沉着应对。

发展需要战略引领。自2014年我们提出“把招商局建设成为具有国际竞争力的世界一流企业”的战略目标以来，集团过去两年多来的发展实践已经证明，我们确定的战略大方向是符合趋势的，战略目标是科学合理的，战略举措是务实有力的。路走对了，就不怕遥远。没有比人更高的山，没有比脚更长的路。我们相信，“只要坚持，梦想总是可以实

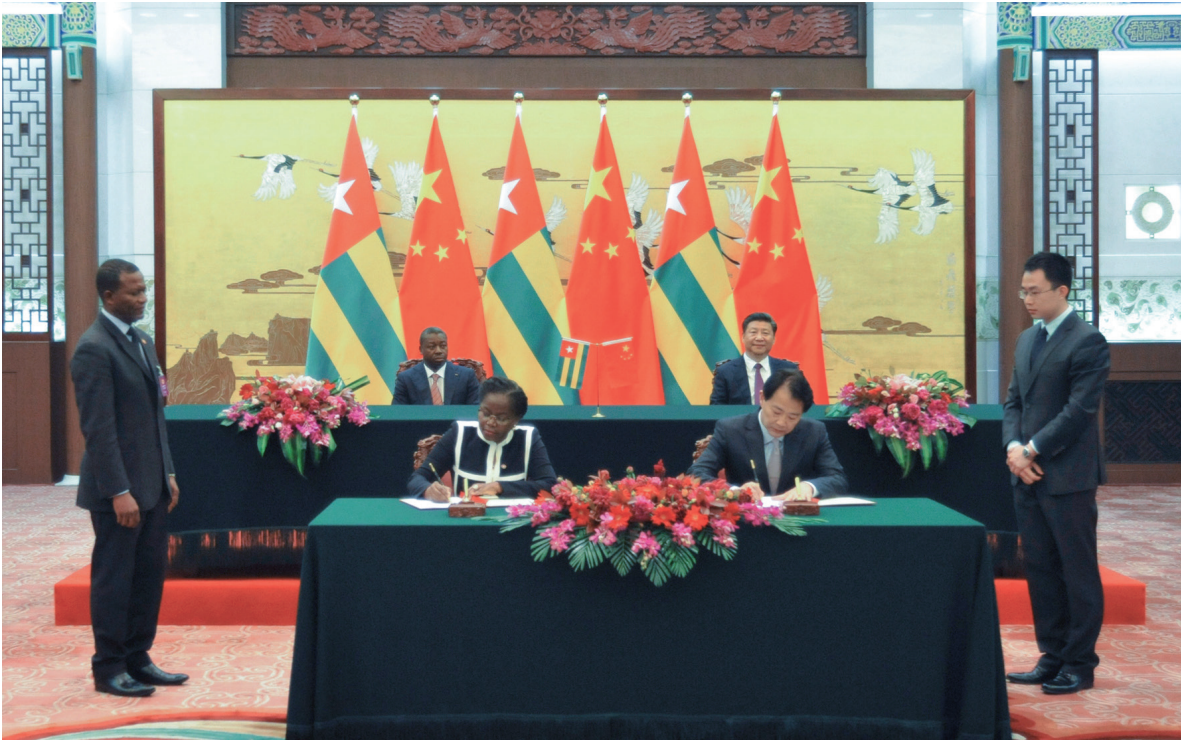
现的”，一如相信寒尽春生、时序更替。

梦想需要实干驱动。在这个百年不遇的大变局时代，要实现我们共同的招商梦，唯有改革创新，别无选择。而这一切最关键的在于实干，在于进一步激发改革创新、干事创业的激情。在改革创新面前，任何一个招商人不能做置身事外的“吃瓜群众”，而要使出“洪荒之力”，放开手脚干事、甩开膀子创新。我们要进一步提升能力、提质增效，在“质”字上下功夫，“效”字上做文章，能力提升上求保障。一个人的汗水，可以守得春暖花开。十二万人奋斗的汗水，则可以创造出更加精彩的“招商局故事”。

“产生于过去的现在，孕育着伟大的未来。”站在中国经济新方位和招商局发展新高点上，历代招商人在改革创新上打下的坚实基础，给了我们前进的信心、勇气与力量。让我们一起，继承发扬“袁庚精神”，既当改革的促进派，又当改革的实干家，在改革创新的历史浪潮中，不断求新求变求进，不断创造出更好的新成绩，迎接党的十九大胜利召开，向招商局创立 145 周年献礼！

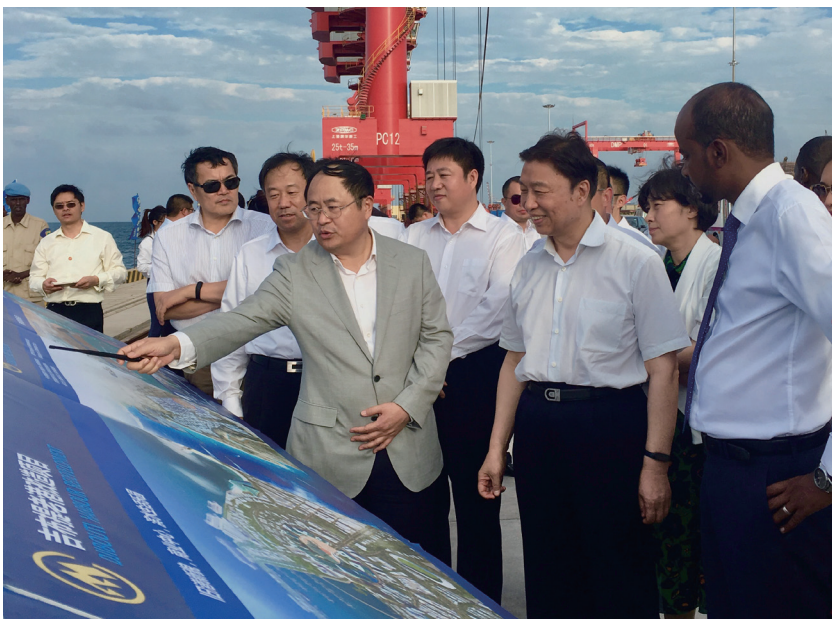
A handwritten signature in black ink, appearing to be '李中' (Li Zhong), written in a cursive style.

2017 年 1 月



## 国家领导人高度关注并肯定招商局发展成就

1. 5月30日，国家主席习近平在北京人民大会堂同来访的多哥共和国总统福雷举行会谈。在习近平和福雷的见证下，李晓鹏总经理代表招商局集团与多哥总统府签署了《多哥与招商局集团建立经济战略合作伙伴关系的框架协议》。习近平在会见福雷时表示，招商局是一家优秀的企业，支持多哥政府与招商局的各项合作。这是在不到两年的时间内，习近平主席第五次见证招商局重大签约或视察招商局重大项目。



2. 11月16日，中央政治局委员、国家副主席李源潮视察招商局吉布提多哈雷多功能码头，称该项目是友谊工程、优质工程、安全工程和效益工程。李源潮高度赞扬招商局在践行“一带一路”倡议中所取得的优异成绩。

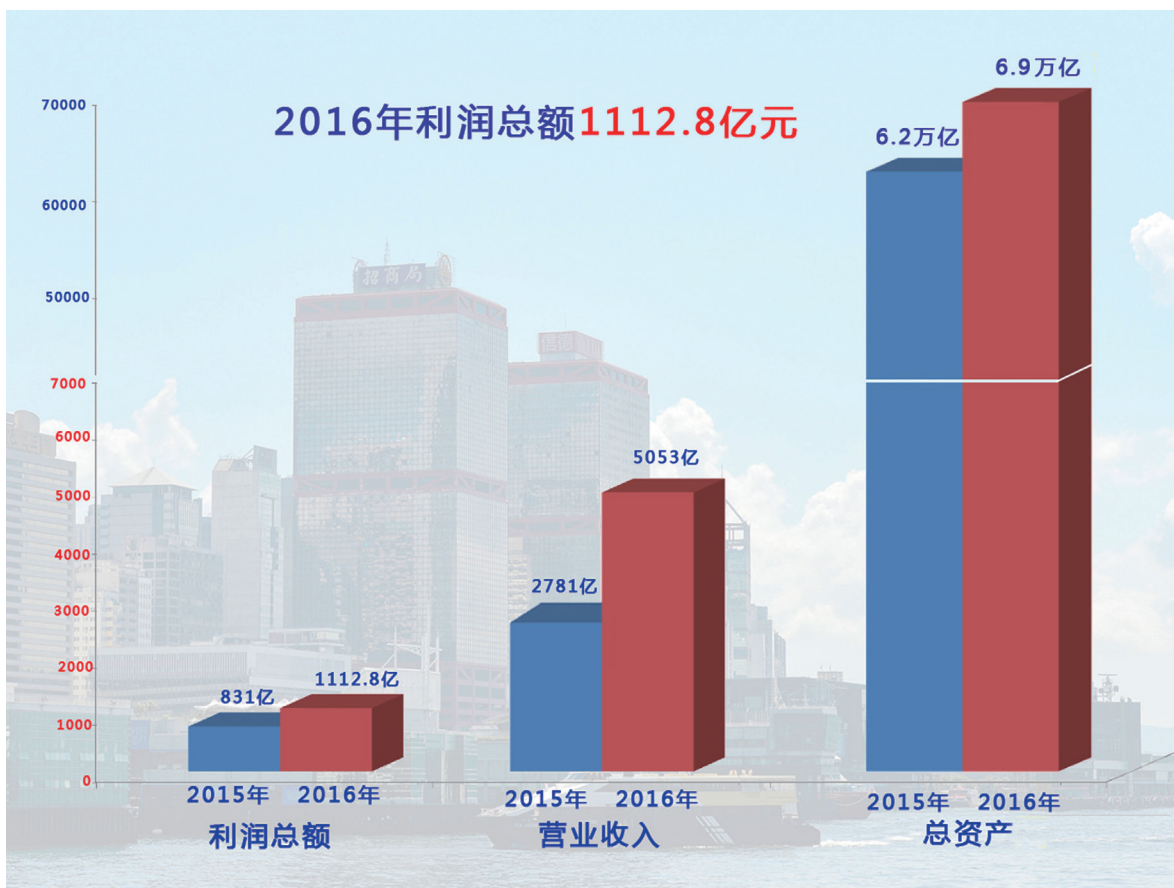


3. 11月4日，中央政治局委员、国务院副总理汪洋考察调研招商局集团等中方联合体投资的伊斯坦布尔Kumport码头，表示正是有招商局集团这样的企业不断进行海外拓展，才支撑了国家走出去发展战略。





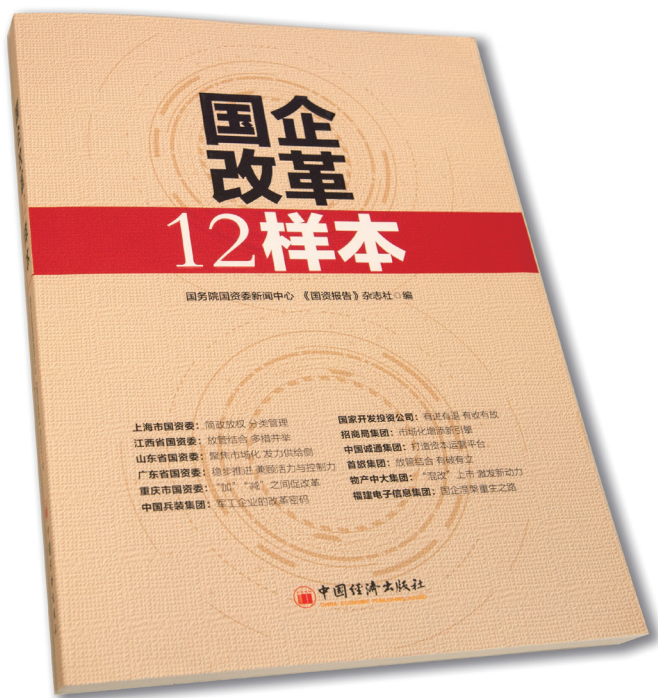
4. 8月19日，中央政治局委员、中央政法委书记、中国和白俄罗斯政府间合作委员会中方主席孟建柱视察中白商贸物流园，鼓励在场的招商局员工：你们动作快，带了好头。你们搞过开发区，有经验，要发挥作用管起来。



## 招商局集团盈利再创历史新高， 利润总额首破千亿

2016年，招商局集团实现营业收入5053亿元，增长81.7%；利润总额1112.8亿元，增长34%；总资产6.92万亿元，增长11.6%。招商局集团连续十二年荣获国务院国资委经营业绩考核A级和连续四个任期“业绩优秀企业”。（注：数据系用财务快报数，且2015年基数包含中国外运长航数据。）





## 招商局集团成为国有资本投资公司试点

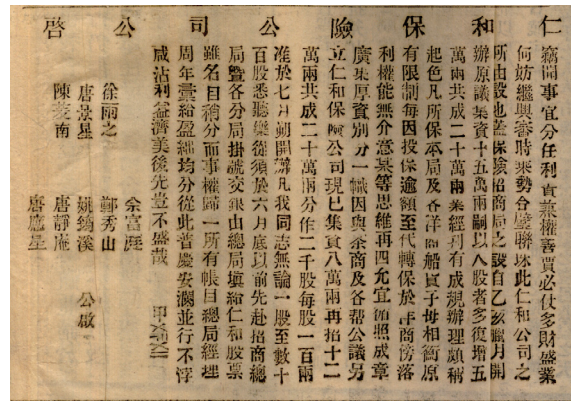
7月14日，国务院国资委召开媒体通气会，通报国企改革进展，表示试点工作全面铺开，招商局集团成为7家国有资本投资公司试点之一。此前的7月4日，全国国有企业改革座谈会在京召开，集团董事长李建红作为4家央企代表之一，在会上作了题为《以市场化为核心深化改革推进世界一流企业建设》的交流发言。国务院国资委组织编写出版了《国企改革的十二个样本》一书，将招商局改革实践收入其中。



## 招商局成为国务院确定的首批 “双创”示范基地

5月8日，国务院办公厅印发《关于建设大众创业万众创新示范基地的实施意见》，系统部署双创示范基地建设工作。《意见》确定了首批共28个双创示范基地，招商局集团等7个企业示范基地在列。





## 招商局“仁和保险”获准复牌，金融板块“4+N”布局更趋完善

12月1日，中国保监会批复同意招商局仁和人寿保险股份有限公司的筹建申请。此次复牌的仁和人寿源于招商局1875年创办的中国第一家真正意义上的民族保险公司。“仁和保险”成功复牌，光复了中国民族保险品牌，并将中国民族保险业的历史提前了近60年。除仁和保险复牌外，10月7日，招商证券H股成功在香港联交所主板上市；11月8日，招商局融资租赁有限公司揭牌；招商局集团财务公司改组成立；深圳市招商平安资产管理公司筹建完成。招商局金融领域“4+N”布局进一步完善，实现了打造全功能、全牌照综合金融服务平台的战略构想，大大拓展了“融融”协同、“产融”协同的空间。



## 招商局公路网络科技控股股份有限公司创立， 公路业务整合积极推进

8月27日，招商局公路网络科技控股股份有限公司创立大会暨2016年第一次临时股东大会隆重召开。这标志着招商局华建公路投资有限公司股份制改造全面完成，是集团公路板块重组中具有里程碑意义的大事，对将招商公路打造成为“中国领先、世界一流的高速公路投资运营服务商和行业领先的交通科技综合服务商”具有重要的战略意义。





## 招商局蛇口太子湾邮轮母港开港

11月12日，以“蓝色梦想·启航蛇口太子湾”为主题的“内地与港澳邮轮旅游合作发展大会暨太子湾邮轮母港开港仪式”隆重举行。蛇口太子湾邮轮母港的建成和开港，不仅标志着深圳正式进入邮轮时代，也是招商局产业转型、开拓新增长点的重要尝试。



## 深圳市前海蛇口自贸投资发展有限公司揭牌

9月21日，招商局集团与深圳市前海管理局举行了合资公司——深圳市前海蛇口自贸投资发展有限公司成立暨揭牌仪式。合资公司成立，标志着前海蛇口自贸片区管理体制机制的创新取得重大突破，深圳市与招商局“一带一路”倡议合作平台正式搭建完成。合资公司将负责开发自贸区内 2.9 平方公里土地。





## 招商局与中外运长航全面实施战略重组

3月15日，招商局集团有限公司与中国外运长航集团有限公司在京召开重组干部大会，这标志着两家企业的战略重组进入全面深入实施阶段。李建红表示，中外运长航加入招商局集团后，将会实现机制更优、规模更大、发展更快、盈利更高、竞争力更强、员工发展更好；招商局集团则会如虎添翼，进一步提升央企国家队地位、产业整合者地位和行业领先者地位。



## 招商局集团参与发起设立央企扶贫产业基金，探索推进大健康等产业扶贫工作，打造受人尊敬的世界一流企业

8月，李建红董事长考察集团定点扶贫县湖北省蕲春县时表示，招商局将坚持“真扶贫、扶真贫”的思路和原则，以建设一个码头、打造一个产业（大健康产业）、开发一个园区等几个重点项目为支撑，加大产业扶贫力度，积极融入长江经济带。9月，招商局慈善基金会注册资金规模增加到1亿元人民币、3亿港元。10月，首期规模为122亿元的中央企业贫困地区产业基金正式成立，集团出资5亿元参与创立。中外运长航整体并入招商局集团后，其定点扶贫工作也一并纳入集团统一管理。截至年底，集团向定点扶贫的咸宁、蕲春、叶城、莎车四个县累计投入扶贫资金1.75亿元，覆盖人口400多万。



# 要 目

第一篇	概况
第二篇	重要讲话
第三篇	港口业务
第四篇	公路业务
第五篇	航运业务
第六篇	物流业务
第七篇	基础设施与装备制造业务
第八篇	金融业务
第九篇	城市与园区综合开发业务
第十篇	贸易业务
第十一篇	企业管理
第十二篇	公司荣誉及人物
第十三篇	大事记
第十四篇	附表

# 目 录

## 第一篇 概况

综 述 .....	2
2016 年招商局集团有限公司工作概述 .....	2
总体经营情况 .....	10
分板块经营情况 .....	10
专 稿 .....	14
习近平主席再次见证招商局重大对外项目签约	
——多哥与招商局集团签署《战略合作框架协议》。习近平主席特别表示：“我们支持招商局与多哥的合作，这是一家好企业” .....	14
李源潮副主席高度赞扬招商局在吉布提树立四个样板工程	
——友谊工程、优质工程、安全工程，更是效益工程 .....	15
汪洋副总理考察土耳其 Kumport 码头	
——肯定招商局集团海外拓展支撑国家走出去发展战略；希望中方联合体做好并购后的整合工作，加快码头的	

整体发展，“跑赢跑好长跑” .....	17
中共中央政治局委员孟建柱视察中白工业园 .....	19
李建红董事长出席 B20 峰会，担任贸易投资工作组联合主席 .....	20
李建红董事长出席全国国企改革座谈会，并作交流发言 .....	23
李晓鹏总经理出席全国科技创新大会 .....	24
探索新的路径寻求转型发展	
——2016 年招商局集团年会在深圳隆重召开 .....	26
开局良好，起步有力	
——2016 年招商局集团年中工作会议在深圳召开 .....	29
船到中流劲撑篙 .....	
——招商局集团召开 2016 年务虚会 .....	33
重大事件 .....	37
中国外运长航整体并入招商局集团 .....	37
招商局仁和保险获准复牌 .....	40

招商局集团获批国有资本投资公司 试点 .....	41	业务指标 .....	128
招商局集团获首批 7 家企业“双创” 示范基地之一 .....	44	重大项目 .....	129
招商蛇口太子湾邮轮母港开港 .....	46	内部协同 .....	129
薪春产业扶贫 .....	50	对外合作 .....	129
<b>组织结构 .....</b>	<b>53</b>	海外拓展 .....	130
<b>第二篇 重要讲话</b>		创新业务 .....	130
滋育新的增长力量 ——李建红董事长在招商局集团 2016 年年会上的讲话 .....	58	<b>招商局港口控股有限公司 .....</b>	<b>131</b>
稳中求变变中求新新中求进 扎实推进世界一流企业建设 ——李晓鹏总经理在招商局集团 2016 年年会上的工作报告 .....	76	概况 .....	131
李建红董事长在招商局集团年中工作 会议上的讲话 .....	101	经营业绩 .....	132
攻坚克难强化执行 努力实现全年各项 任务目标 ——李晓鹏总经理在招商局集团 2016 年年中工作会议上的报告 .....	114	人力资源 .....	132
<b>第三篇 港口业务</b>		改革创新 .....	132
<b>综 述 .....</b>	<b>128</b>	安全生产 .....	133
概述 .....	128	<b>第四篇 公路业务</b>	
		<b>综 述 .....</b>	<b>136</b>
		概述 .....	136
		业务指标 .....	137
		重大项目 .....	137
		<b>招商局公路网络科技控股股份有限公司</b> <b>.....</b>	<b>140</b>
		概况 .....	140
		经营业绩 .....	140
		人力资源 .....	141
		业务发展 .....	141
		改革创新 .....	143
		安全生产 .....	143
		企业文化 .....	143

招商局重庆交通科研设计院有限公司 .....	144
概况 .....	144
经营业绩 .....	145
人力资源 .....	145
业务发展 .....	145
科研开发 .....	146
技术生产 .....	146
企业文化 .....	147

## 第五篇 航运业务

综 述 .....	150
概述 .....	150
业务指标 .....	151
招商局能源运输股份有限公司 .....	151
概况 .....	151
经营业绩 .....	152
人力资源 .....	152
业务发展 .....	153
安全生产 .....	154
船舶管理 .....	154
企业文化 .....	154
中国外运长航集团有限公司 .....	155
概况 .....	155
经营业绩 .....	156
人力资源 .....	156
业务发展 .....	156

改革创新 .....	157
安全生产 .....	157
企业文化 .....	158

## 第六篇 物流业务

综 述 .....	160
概述 .....	160
重组整合 .....	160
网络布局 .....	161
业务指标 .....	161
中国外运长航集团有限公司 .....	161
概况 .....	161
经营业绩 .....	162
人力资源 .....	162
业务发展 .....	162
“一带一路” .....	163
改革创新 .....	163
荣誉与排名 .....	164
风险管控 .....	164
招商局物流集团有限公司 .....	164
概况 .....	164
经营业绩 .....	165
人力资源 .....	165
业务发展 .....	166
重点项目 .....	166
改革创新 .....	168
风控体系建设 .....	168

党建及反腐倡廉.....	168
安全生产.....	169
企业文化.....	169
<b>中外运长航财务有限公司.....</b>	<b>170</b>
概况.....	170
经营业绩.....	170
人力资源.....	170
改革创新.....	174
安全生产.....	175
企业文化.....	175

## 第七篇 基础设施与装备制造业务

<b>综 述.....</b>	<b>178</b>
概述.....	178
业务指标.....	179
重大项目.....	179
<b>招商局工业集团有限公司.....</b>	<b>183</b>
概况.....	183
经营业绩.....	183
人力资源.....	184
业务发展.....	184
改革创新.....	185
安全生产.....	186
企业文化.....	186

## 第八篇 金融业务

<b>综 述.....</b>	<b>190</b>
概述.....	190
业务指标.....	191
<b>招商局金融集团有限公司.....</b>	<b>192</b>
概况.....	192
经营业绩.....	192
人力资源.....	192
业务发展.....	192
风险管理.....	194
科技创新.....	194
产权管理.....	195
内部控制体系建设.....	195
安全生产.....	195
信息化建设.....	196
<b>招商局资本投资有限责任公司.....</b>	<b>197</b>
概况.....	197
经营业绩.....	197
人力资源.....	197
业务发展.....	198
制度建设.....	198
内控体系及合规建设.....	198
信息化建设.....	198
<b>招商局投资发展有限公司.....</b>	<b>199</b>
概况.....	199
经营业绩.....	199



人力资源.....	199	自贸区改革发展.....	209
入股中白商贸物流园 .....	200	央企双创示范基地.....	210
签约吉布提自贸区项目 .....	200	太子湾邮轮母港.....	210
参与多哥洛美港口综合开发 .....	200	园区拓展.....	211
稳步推进 CMU 各项目 .....	201	双鱼岛综合开发.....	212
项目托管.....	201	<b>招商局蛇口工业区控股股份有限公司 .....</b>	<b>212</b>
公司管治.....	201	概况.....	212
<b>招商局创新投资管理有限责任公司 .....</b>	<b>202</b>	经营业绩.....	213
概况.....	202	人力资源.....	214
经营业绩.....	202	业务发展.....	214
人力资源.....	202	改革创新.....	216
业务发展.....	203	安全生产 .....	218
制度建设.....	204	企业文化.....	218
内控体系建设.....	204	<b>招商局漳州开发区有限公司 .....</b>	<b>220</b>
<b>招商局通商融资租赁有限公司.....</b>	<b>205</b>	概况.....	220
概况.....	205	经营业绩.....	221
经营业绩.....	205	人力资源.....	222
人力资源.....	205	业务发展.....	222
业务发展.....	206	“招商局·芯云谷”项目 .....	223
定位与规划.....	206	双鱼岛项目.....	223
<b>第九篇 城市与园区综合开发业务</b>		<b>第十篇 贸易业务</b>	
<b>综 述 .....</b>	<b>208</b>	<b>综 述 .....</b>	<b>226</b>
概述.....	208	概述.....	226
业务指标.....	208	业务指标.....	226
		业务发展.....	226

航运及航运服务生态圈协同 .....	226	<b>人力资源管理 .....</b>	<b>239</b>
产网融合 .....	227	概述 .....	239
产融结合 .....	227	组织机构管理 .....	239
<b>招商局海通贸易有限公司 .....</b>	<b>227</b>	领导班子建设 .....	240
概况 .....	227	人才队伍建设 .....	240
经营业绩 .....	227	劳动用工管理 .....	240
人力资源 .....	228	教育培训工作 .....	241
业务发展 .....	228	薪酬福利管理 .....	241
改革创新 .....	229	企业年金管理 .....	241
“压减”工作 .....	230	<b>财务管理 .....</b>	<b>242</b>
风险管控 .....	230	概述 .....	242
 		财务模型 .....	242
<b>第十一篇 企业管理</b>		预算管理 .....	243
<b>党的建设 .....</b>	<b>232</b>	融资和资金管理 .....	243
概述 .....	232	组建招商局财务公司 .....	244
思想政治建设 .....	232	汇率风险管理 .....	244
基层党组织建设 .....	233	制度建设 .....	244
干部队伍建设 .....	233	税务管理 .....	245
<b>战略管理 .....</b>	<b>234</b>	外部审计和监督 .....	245
概述 .....	234	报表及决算管理 .....	246
战略实施 .....	234	财务信息化建设 .....	246
战略调整 .....	235	招标管理 .....	247
<b>投资管理 .....</b>	<b>236</b>	会计核算 .....	248
概述 .....	236	提质增效专项工作 .....	249
投资概况 .....	236	财务队伍建设 .....	249
投资效果 .....	237	<b>产权管理 .....</b>	<b>250</b>
投资监管 .....	238	概述 .....	250

重大项目.....	250	风控工作制度.....	259
<b>资本运营 .....</b>	<b>251</b>	风控工作实体范围.....	260
概述.....	251	风控工作流程范围.....	260
国企改革.....	251	内控评价工作程序.....	260
公路重组.....	251	内控缺陷情况.....	260
<b>纪检监察 .....</b>	<b>252</b>	风险管理工作开展.....	261
概述.....	252	风控文化的培育和提升 .....	262
反腐倡廉工作会议.....	252	风险评估成果.....	262
落实党风廉政建设责任 .....	252	内控专项调研及成果 .....	263
推动问责制度落地.....	253	内控专项检查及成果 .....	263
党风廉政建设宣传教育 .....	253	<b>依法治企 .....</b>	<b>264</b>
落实中央八项规定精神 .....	253	概述.....	264
实践监督执纪“四种形态” .....	254	法律合规工作平台.....	264
落实纪律检查体制改革要求 .....	254	法律合规试点工作.....	264
干部监督工作.....	254	合同标准化体系建设 .....	265
严肃查处违纪违规问题 .....	255	法律制度体系建设.....	265
组织队伍建设.....	255	法律诉讼案件管理.....	265
<b>审计监督 .....</b>	<b>256</b>	境外项目法律管理.....	265
概述.....	256	法治宣传.....	265
组织体系建设.....	256	<b>科技创新 .....</b>	<b>266</b>
经济责任审计.....	257	概述.....	266
专项审计检查.....	257	重大科技攻关.....	266
内部控制审计.....	258	科技创新体系建设.....	267
投资后评价.....	258	技术标准工作.....	267
<b>内部控制与风险管理 .....</b>	<b>259</b>	科技成果与奖励.....	268
概述.....	259	<b>信息化建设.....</b>	<b>268</b>
风控工作五年规划.....	259	概述.....	268

数字化战略.....	268	招商课堂.....	279
信息系统建设及应用 .....	269	公司日主题.....	280
基础设施及共享平台建设 .....	269	公司日 .....	282
信息系统维护.....	269	官网官微.....	283
信息安全管理.....	269	<b>档案管理 .....</b>	<b>284</b>
信息化管理.....	269	概述.....	284
信息化标准建设.....	270	档案利用.....	284
信息化交流与培训.....	270	《招商局年鉴》创刊 .....	284
<b>安全生产 .....</b>	<b>270</b>	历史研究.....	285
概述.....	270	<b>历史博物馆.....</b>	<b>285</b>
安全监管.....	270	概述.....	285
主要工作.....	271	蛇口改革开放博物馆 .....	285
事故管理.....	273	缅怀袁庚.....	285
<b>节能减排 .....</b>	<b>274</b>	《李鸿章与招商局》专题展览	
概述.....	274	.....	286
重要事项说明.....	274	<b>博士后工作.....</b>	<b>286</b>
能耗指标.....	274	概述.....	286
主要措施.....	275	研究工作.....	286
主要成果.....	276	<b>第十二篇 公司荣誉及人物</b>	
<b>社会责任 .....</b>	<b>277</b>	招商局集团荣誉榜.....	288
概述.....	277	<b>第十三篇 大事记</b>	
社会责任管理.....	277	国家领导人视察与指示 .....	292
扶贫济困.....	277	重大发展规划.....	292
社会公益.....	278	重大工程项目开工、竣工 .....	293
<b>企业文化建设 .....</b>	<b>279</b>		
概述.....	279		
员工之家.....	279		

重大科技成果、重要课题研究成果 ...	293
重要国际交流与合作 .....	294
重要事件.....	296
重要专项活动.....	296
外部交流与合作.....	297

#### 第十四篇 附表

招商局集团合并资产负债表	300
--------------	-----

招商局集团合并资产负债表（续）	303
招商局集团合并利润表 .....	307
招商局集团合并现金流量表	311
招商局集团及所投资企业个数统计表 （按股权比例） .....	315
招商局集团人力资源信息表	317



## 第一篇

# 概况 >

## 综 述

### 【2016年招商局集团有限公司工作概述】

2016年，在经济总体下行的压力下，招商局集团上下始终保持战略定力不动摇，牢牢把握“稳中求变、变中求新、新中求进”的工作总基调，改革创新精准发力，转型升级多点突破，盈利能力持续提升，竞争实力显著增强，积蓄了新动能，赢得了主动权，实现了“十三五”开门红。

#### 一、稳中有进，经营业绩再创新高

2016年，实现营业收入5053亿元，同比增长167.5%，完成预算的101.1%；利润总额1112.8亿元，同比增长41.2%，完成预算的106.0%；净利润858亿元，同比增长23.0%，完成预算的108.9%（见附表一）。截至2016年底，集团总资产约6.9万亿元，所有者权益约7400亿元，归属母公司净资产约2700亿元。集团营业收入突破5000亿元规模，利润总额首次迈上千亿台阶，在央企中排名第二，各项指标再创历史新高。

如按权益法招行口径，仍然保持稳定增长，全年实现营业收入2140亿元，同比增长75.4%；利润总额496亿元，同比增长1.4%；扣除非经常性因素后利润总额为505亿元，同比增长5.6%。截至年底，集团总资产10600亿元，同比增长17.6%；所有者权益4480亿元，同比增长26.9%。（注：经营数据系用财务快报数。）

#### 二、精耕细作，各项业务稳步发展

2016年，各业务板块积极应对新常态，不断加大市场开拓力度，持续强化经营管理，各项业务承压前行、稳步发展，交出了跑赢大市、好于同行的成绩单。

金融板块积极应对市场变化，综合权衡风险与收益，不断优化管控模式，强化协同、加快转型，实现稳中有升。全年实现营业收入3087亿元，同比增长219%；利润总额864亿元，同比增长51%，为集团稳增长做出突出贡献。招商银行坚定优化资产结构，

强化风险管理，加大不良处置和清收力度，资产质量和收入结构持续优化，综合实力不断提升。招商证券在市场低迷、政策趋紧的不利环境中，坚持合规稳健经营，多项核心业务排名行业前列，取得历史第二高的经营业绩。招商资本业务拓展上了大台阶，募资工作实现重大突破，资产管理规模迈过千亿元门槛，达到 1690 亿元，同比增长 407%；完成外部募资 1069 亿元，同比增长 916%；实现利润总额 5.4 亿元，同比增长 106%，跻身中国 PE（私募股权投资）企业前列。招商创投“互联网+”布局实现良好开端，全年母基金投资 13 只，直接项目投资 17 个，投资总额 16 亿元；产网融合互动项目投资 3 个，起步扎实。招商投资完成入股中白商贸物流园、参与白欧产业基金、成功签约吉布提自贸区项目。博时基金管理资产总规模超过万亿元，公募 AUM（资产管理规模）进入行业前十。

城市与园区综合开发板块抓住市场回暖的有利时机，通过调整产品结构、提升产品品质等举措，全力加大去库存力度，保持了稳定增长。实现营业收入 645 亿元，同比增长 30.2%，利润总额 170 亿元，同比增长 58.7%。招商蛇口对内推进融合融效，对外推进去化优化，商办物业、三四线城市去化攻坚取得阶段性成果；项目拓展聚焦核心城市，优化了投资结构；太子湾邮轮母港开港运营，拓展了新的增长点。招商漳州实施精准招商，加大项目建设，加快培育新业务增长点，转型升级稳步推进，全年共引进华为等 24 个产业项目总投资 125 亿元，双鱼岛开发、芯云谷建设、水产品交易中心均取得阶段性进展，产业和人气集聚有明显进步。实现利润总额 4.9 亿元，同比增长 69.6%。

综合交通板块克服全球经济增长乏力、实体经济增速下滑的不利影响，积极应对、精耕细作，整体经营基本稳定，行业地位持续提升，完成营业收入 371 亿元，同比增长 10%；利润总额 121 亿元（不含招商工业减值 25 亿元），同比增长 0.7%；净利润 93.92 亿元，同比增长 7.48%。招商港口加强资产经营，通过减持宁波港、增持上海港提升了投资价值。完成集装箱吞吐量 9554 万 TEU，同比增长 14.2%。招商轮船坚定不移贯彻执行“大客户战略”和“低成本战略”，克服油轮市场平均运价明显低于 2015 年的困难，盈利创历史新高。招商工业面对空前低迷的海工市场，实行“熬”“调”结合，落实“三压三上”，新接 2 艘总价 6.7 亿美元的半潜起重生活平台，修船业务收入逆势增长 13.4%，实现拨备前利润总额 2.8 亿元。招商海通保持持续稳定增长的势头，实现营业收入 137.9 亿元，同比增长 53.3%，其中大宗贸易业务完成收入 69.5 亿元、同比增长 86.2%，食品业务完成收入 29.6 亿元、同比增长 44%。招商公路和招商交科院一手抓市场经营、一手抓重组整合，共完成营业收入 51 亿元、利润总额 40 亿元、净利润 28 亿元，均创历史新高。招商公路收购桂林东绕城项目、并表京津塘高速公路，增加主控里



程 190 公里；招商交科院咨询业务增长较快，新签合同额首次突破 10 亿元。

综合物流板块外拓市场、内抓协同，化解风险、力促创新，跑赢了大市。实现营业收入 960 亿元，与上年基本持平；实现营业毛利 83.4 亿元，同比增长 6.5%。在行业增速放缓、运价屡创历史新低的挑战中取得这样的成绩，难能可贵。中外运股份和招商物流在合同物流、化工物流、工程物流等专业细分市场领跑同行，新签“一带一路”物流大项目超过 130 个，跨境电商物流作业量超过 2000 万票，同比增长 2.9 倍。在全球货运代理前 25 强榜单排名上升至第五位、第三方物流全球排名上升至第八位；招商物流收入首次跨进百亿元大关，利润总额达 7.8 亿元，招商美冷、恒路成功扭亏。剔除减值因素，中国船务实现利润总额 4.7 亿元，滚装运输保持行业领先；长航集团营业利润和经营活动现金流双转正，上海邮轮港靠泊艘数同比上涨 171%，稳居亚洲第一；长航重工同口径减亏 5400 万元，剔除青山船厂特殊因素后实现扭亏为盈，金陵船厂滚装船交船量全国第一。

### 三、精准发力，改革创新取得突破

以点带面，改革创新扎实推进。招商局集团正式成为国有资本投资公司试点，为进一步开展综合性改革、不断优化业务组合奠定坚实基础。与深圳市前海管理局合资成立前海蛇口自贸投资发展有限公司，以资本为纽带，形成共商、共建、共享的政企合作新机制，探索“小政府+大企业”的企业化管理、市场化运作新模式。推进干部人事、用工、分配三项制度改革，制定三年战略考核及递延奖金机制，完善激励约束体系；招商港口等 6 家公司领导班子成员实施三年聘期制，强化契约化管理；积极探索员工持股及跟投等多种激励机制，中外运化工物流被列为国资委混合所有制员工持股 10 家首批试点企业之一。

统筹推进，资源整合力度加大。招商局集团与中外运长航的整合工作平稳、有序推进，在战略、管理、产业及文化的融合上，都取得了实质性成果。同时，明确了集团物流、航运板块的整合框架方案。全面启动公路板块的重组整合，年内完成招商亚太私有化、合并华北高速、引入战略投资 105 亿元、招商公路改制、将招商交科院增资注入招商公路，成立招商局公路网络科技控股股份有限公司，完成上市前各项准备工作。推动集团港口板块与深圳市港口业务的整合，已就合作模式达成共识。

谋篇布局，创新转型多点突破。招商局集团成为国家首批 7 家企业“双创”示范基地之一，出台《关于加快双创示范基地建设的指导意见》及配套措施，鼓励员工在岗创新、待岗创业。积极探索全面进入高端邮轮产业和大健康产业。出台《关于实施“产业+互

联网”行动方案、推动产业生态圈发展的指导意见》，明晰产业生态圈建设内涵和建设重点。形成六大产业生态圈建设实施方案，并取得阶段性进展。综合港口生态圈：母港建设不断推进；EPort 上线试运行，智慧港口、粮达网入选国家“互联网+” 百佳实践案例，“港口+互联网”的自动化、智能化服务能力正加快形成。智能交通生态圈：智慧高速“五网合一”建设模式逐步清晰，移动 WIFI 项目完成五公里试验段测试，基础设施安全检测实现产业化运作。特色金融生态圈：启动金融股份方案研究；组建多支产业基金，仁和保险批筹、招商租赁开业，产融结合有新进展。智慧社区（园区）生态圈：积极推进“三网融合”，拓展客户增值服务；中白科技成果产业化创新合作中心落户中白工业园。供应链物流生态圈：集装箱 O2O 平台、跨境电商物流平台、海运订舱网、车货匹配平台建设取得积极进展。航运及航运服务生态圈：江苏重工成功获批国家级企业技术中心；“智能航运、智慧船舶”项目形成阶段性突破；船贸、油贸业务扎实推进。

同时，集团还加大创新投入，全年研发投入约 8.1 亿元，同比增长 16%，创新项目资助和成果奖励累计达 5075 万元。在硅谷设立工作站，科技创新发展研究院工作步入正轨。

#### 四、优化布局，海外发展稳健推进

海外发展支持体系不断完善。制订招商局集团海外及“一带一路”发展战略，建立了海外人才库、制订了海外机构设置及派出员工管理办法、形成了海外业务发展考核与激励机制，进一步完善了海外业务发展支持保障体系。

海外重点项目建设有序推进。中白商贸物流园首发区建设接近尾声，即将投入运营。中欧物流大通道建设稳步推进，班列数量、频次和线路不断增加，覆盖西欧、中亚、俄罗斯，全年运量达 3.1 万 TEU、同比增长超 2.5 倍、市场占有率超 20%，中外运长航已成为中欧班列核心运营商。基本锁定汉班托塔项目运营权。成功获得吉布提港周边 48.2 平方公里土地开发权。集团和多哥开创了一企与一国建立全面经济战略合作伙伴关系的先河，将对多哥产业经济进行统一规划、开发和投资。

集团在海外发展中积极践行“一带一路”倡议，创造了独特的招商局模式，多次得到党和国家领导人的高度肯定。习近平主席和福雷总统在人民大会堂，共同见证集团与多哥签署《建立经济战略合作伙伴关系的框架协议》，肯定招商局是一家优秀的企业；李源潮、汪洋、孟建柱等党和国家领导人先后视察了吉布提多哈雷多功能码头、伊斯坦布尔 Kumport 码头、中白商贸物流园，充分肯定了集团践行“一带一路”倡议所取得的成效。

## 五、分类施策，提质增效成效初显

成本管控取得实效。集团加强对各二级公司成本费用动态监测预警，严格开支标准，持续挖潜增效。销售费用同比持平，低于营业收入增幅；管理费用同比下降 45 亿元，降幅达 31.3%；成本费用利润率 25.6%，达到管控目标，在中央企业中继续保持较优水平。

扭亏增盈成效明显。开展专项治理，亏损企业同比减少 43 户，亏损面由 32.1% 降至 26.6%。中外运长航亏损企业减少 22 户，亏损面下降 3.4 个百分点。若不含中外运长航口径，则亏损面为 16.7%，顺利完成了年初制定的亏损面低于 20% 扭亏目标。此外，散货控股与长航油运已实现全面扭亏，长航重工、中外运物流投资与长航国际三家公司的经营性亏损也较 2015 年同比大幅减亏。

“两金”压降完成目标。针对“两金”规模持续快速增长的不利形势，集团制定专项方案，各重点单位加强清查、分类施策，“两金”快速增长势头得到遏制。存量应收账款和存货压降比例分别达 90% 和 20% 以上，完成全年目标；应收账款和存货较年初基本持平，低于营业收入增长。

企业压减全面启动。集团法人户数净压减 258 户，净减少比例超过全年净压减 8% 目标，初战告捷。其中，招商漳州、招商轮船、招商公路、招商工业、招商海通均完成压减工作任务；招商物流、招商金融压减工作取得较大进展。

此外，还加大了僵尸企业处置力度，招商物流全面停止招商燃气及其下属岳阳燃气、九江燃气、镇江燃气的经营，实现全面退出。中外运长航青山船厂治理工作取得较大进展，超额完成 2016 年人员分流安置任务。

## 六、主动应对，风险管控持续强化

适应新常态，全面建体系。通过优化风控工作制度体系、编制风控工作手册、明确各单位及职能部门风险防控主体责任，加快完善风险管理体系；通过风险沟通传导通报机制的建立，加大对内外部风险的识别、评估、跟踪、报告、化解和防范的日常管控力度，研究制定风险分类地图和出险标准，督导各级企业主动实施风险识别、评估并上报备案，提出建立风险预警体系方案，推进集团各级三道防线作用落地。

适应新形势，深入抓法治。开展合规体系建设，11 家二级公司设立了总法律顾问或副总法律顾问，并启动法律管理系统的建设，着力打造法务管理的共享平台；提升法治基础，启动集团总部 199 项规章制度的清理修订；加强针对性预防，编写海外和“一带一路”投资法律手册，开展标准合同体系建设、全集团形成 540 多份标准合同，加强重

大法律纠纷案件管理，年内全集团办结案件 686 件，结案标的金额 17.22 亿元，其中，办结标的额 1000 万元以上的重大案件 15 宗，结案金额 6 亿元，实际收回金额 2.6 亿元，避免或有经济损失 2.9 亿元。紧跟新要求，认真抓整改。重点督促内控体系完善和缺陷的发现与整改，共发现内控缺陷 2810 项，完成整改 2466 项，整改完成率 88%。强化内部审计，筑牢“第三道防线”，总部完成或开展审计项目实际 15 项，全系统共完成或开展项目 282 项，计划完成率 125%，下发 194 份审计或检查报告，发现各类问题 1129 个、提出审计建议 799 条。截至年末，集团十大剩余风险均得到有效管控。

## 七、强基固本，管理提升不断深化

启动总部“3S”建设。制定《集团总部实施“3S”管理的工作意见》，梳理完善总部管理流程和协作机制，提出 16 条“3S”管理具体优化措施，继续完善对各二级公司的管控优化，制定下发 22 项管控优化项目。进一步完善差异化授权，扩大和调整授权范围，简化审批程序，提高管理效率。建成招商营、招财通等一批移动应用项目；完成“一朵云”、“一张网”、“统一用户”等信息化项目，提高了管理信息化水平。

持续深化财务管理。不断优化债务结构，综合债务资金成本由 4.89% 降至 4.66%；积极推进境内财务公司重组；主动调整错配外币债务，大幅降低汇率波动的不利影响；不断优化产权配置，全年产权挂牌转让 10 项、进场增资 3 项、协议转让 31 项、资产评估备案 89 项。制定实施集团招投标管理办法，集团统一的电子招标采购交易平台 2016 年底上线试运行，为实现集中采购和成本管控奠定基础。

持续提升人事管理。优化二级公司经营班子，完成招商公路、招商海通等 5 家二级公司总经理市场化选聘。加强后备人才队伍建设，对后备人才和长期培养人才实行“动态管理”。实施“领航班”、“致远班”、“步步高班”、“高管课堂”等系列精品培训项目。首次推行集团总部和二级公司人员挂职锻炼，同时加大企业之间的人员交流任职力度。实施涵盖所有员工的补充医疗保险计划，初步建立“多层次、广覆盖、强组合”补充医疗保险体系。

持续强化安全管控。充实了安委会成员，增加了专职安全管理人员，制定了专职安全工作人员津贴管理指引。围绕“综合安全观”，狠抓“基层、基础”双基工作重点，通过“五个一”活动，推动“五适”管控法在基层单位的全面实施；开展了水上交通、危化品等专项检查，强化现场安全管理。但集团事故潜在风险未能有效遏制，发生了中外运长航“12·20”船舶碰撞重大安全事故。

持续加强文化建设。围绕“融合与共赢”主题，完成了“招商课堂”巡讲、“公司日”

等系列活动。新增基层单位“员工之家”40个，让更多员工感受到集团关怀。组织实施了系列重大宣传活动，改革创新实践被收入《国企改革的十二个样本》，进一步扩大了招商局品牌影响力。

集团还积极履行企业社会责任，制定了《“十三五”企业社会责任战略规划》和《“十三五”定点扶贫工作规划》，出资5亿元参与发起设立央企扶贫产业基金，并进一步扩大了招商局慈善基金会资金规模。全年通过招商局慈善基金会完成公益支出5900万元，在国内外资助公益慈善项目54个。其中投入扶贫资金3500万元，扎实推进蕲春和威宁县“4+1”精准扶贫项目，初步落实了叶城县、莎车县的扶贫项目，创新帮扶方式，探索产业扶贫举措。集团还将捐资2亿元与深圳市合作推进新疆喀什综合保税园的建设运营，助推西部经济发展。此外，还精心组织参与中企协运动会，积极开展“健康伴我行”系列员工活动，积极履行“在商言政”职责。

## 八、凝心聚力，党的建设和廉政建设扎实开展

全面加强党的建设。认真学习贯彻落实党的十八届六中全会精神、全国国有企业党的建设工作会议精神。认真开展“两学一做”学习教育，完成“学习党章党规”、“学习习近平总书记系列重要讲话”、“以学促做”等各项活动，全集团共开展专题学习2716次，班子成员到基层一线推动指导117人次。同时，着力推动党员组织关系排查、基层党组织换届、党费收缴等基层党建重点工作。

深入推进廉政建设。紧紧围绕中心工作，强化监督执纪问责，探索实践“四种形态”，深入贯彻落实中央八项规定精神和集团九项措施，坚决纠正“四风”，严肃纪律审查，加强纪检监察队伍建设，集团党风廉政建设和反腐败工作取得新进展新成效。全年立案调查23件，给予党纪政纪处分35人，诫勉谈话21人，组织处理19人，移送司法机关或被司法机关调查5人。

附表一：2016年集团总体损益情况

单位：亿元人民币

项目	2016年	2015年	增幅	完成预算比率
营业收入	5,053.1	1,889.3	167.5%	101.1%
减：营业成本及税金	2,684.3	1,073.5	150.1%	96.7%
营业毛利	2,368.8	815.8	190.4%	106.5%
减：销售费用	186.2	89.6	107.8%	103.9%
减：管理费用	571.3	226.6	152.1%	102.0%
减：财务费用	55.3	39.1	41.4%	83.0%
减：减值准备	700.5	164.4	326.1%	115.0%
加：未实现浮动损益	-31.6	-	N/A	N/A
加：投资利润	256.6	466.4	-45.0%	140.9%
营业利润	1,080.5	769.2	40.5%	105.6%
加：营业外收入	52.8	22.8	131.6%	145.5%
减：营业外支出	20.5	3.8	439.5%	215.8%
利润总额	1,112.8	788.2	41.2%	106.0%
减：所得税	254.7	90.4	181.7%	97.1%
净利润	858.1	697.8	23.0%	108.9%
减：少数股东损益	612.1	206.9	195.8%	116.0%
母公司净利润	246.0	490.9	-49.9%	94.6%

(史允)

## 【总体经营情况】

2016年招商局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4954.26亿元，同比增长162.23%；利润总额1111.81亿元，同比增长41.05%；净利润866.97亿元，同比增长24.23%。

截至2016年底，集团资产总额68083.96亿元，较年初增加5776.14亿元；负债总额60580.40亿元，较年初增加4563.92亿元，其中有息债务2662.66亿元，较年初增加168.84亿元；所有者权益7503.56亿元，比上年增加1212.22亿元，其中归属母公司所有者权益2655.98亿元，较年初增加415.38亿元。

2016年，集团经济增加值118.83亿元，同比减少36.43亿元；净资产收益率10.35%，同比下降15.65个百分点；成本费用利润率32.30%，同比下降22.90个百分点；总资产周转率0.08，与上年上升0.02；流动资产周转率0.15，同比上升0.05；资产负债率88.98%，同比减少0.92个百分点。

（注：数据出自《招商局集团有限公司2016年财务报表及审计报告》）

## 【分板块经营情况】

### 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	2014年	2015年	2016年	2016年同比增长(%)
港口	集装箱吞吐量	万TEU	8,084	8,366	9,577	14.5%
	散杂货吞吐量	万吨	36,345	35,318	46,000	30.2%
航运	油轮货运量	万吨	2,098	5,463	6,003	9.9%
	散货货运量	万吨	1,260	1,129	2,499	121.3%
公路	主控高速公路车流量	万架次	4,245	4,355	5,513	26.6%
物流	物流业务收入	亿元	84.82	94.97	637	570.7%
海工	营业收入	亿元人民币	81.7	87.2	36.4	-58.3%
贸易	营业收入	亿元人民币	50.5	60.5	130	114.9%

（注：表格中航运业务和海工业务数据口径不包括中外运长航，中外运长航数据文字分析中另外说明。）

### （1）港口业务

2016年，招商港口业务累计完成集装箱吞吐量9577万TEU，同比增长14.5%。其中：内地港口项目完成集装箱吞吐量7193万TEU，增幅17.0%，主要得益于收购大连港的增量贡献。港澳台地区，香港货柜码头（MTL）采取较进取的市场策略，部分客户回归，全年完成集装箱吞吐量688万TEU，同比增长12.0%；台湾高明码头完成箱量173万TEU，同比增长13.3%。海外地区保持较快增长，斯里兰卡CICT完成箱量201万TEU，同比增长27.2%；吉布提港完成箱量99万TEU，同比增长10.1%；土耳其Kumport项目贡献增量67万TEU。

2016年，散杂货业务完成散杂货吞吐量4.60亿吨，同比增长30.2%，主要得益于大连港增量贡献。如扣除上述因素，招商港口共完成3.52亿吨，同比微跌0.3%。

### （2）航运业务

招商轮船油轮货运量同比上升9.9%，主要原因是招商轮船油轮船队规模扩大至2016年年底的44艘，较上年同期增加3艘。另新增中外运长航，中外运长航油轮货运量4436万吨，同比增长14.2%。

招商轮船散货运量同比上升121.3%，主要是因为招商轮船今年新接散货船5艘，船队规模扩大至2016年年底的19艘。另新增中外运长航，中外运长航散货船货运量16462万吨，同比增长8.1%。

### （3）公路业务

主控高速公路车流量同比增长26.6%（2015年数据不含华北高速和桂林东绕城），主要是2016年5月收购桂林东绕城高速公路，2016年9月并表华北高速。同时，受惠浙江区域经济增长，打偷逃力度持续加大，甬台温 and 北仑港两条高速车流量分别增长8.5%和6.3%。另，同口径（2016年、2015年数据均含华北高速和桂林东绕城），主控高速公路车流量同比增长5.7%。

### （4）物流业务

2016年，集团物流业务收入636.75亿元，同比增长5.7倍。其中招商物流业务收入102亿元，同比增长7.2%，招商物流业务收入增长主要受运作优化，以及车货匹配平台“互联网+”应用等的影响；新增中外运长航物流业务收入535亿元（同比增长2.1%）。

### （5）基础设施与装备制造业

招商工业海工业务收入同比下降58.3%，是因为在油价持续低迷下招商工业按“减产缩能”和“三压三上”战略积极调整产品和业务架构，主动放弃了部分生产性平台订单，并因交船困难而放缓在建项目建造进度。



另外，2016年兼并中外运长航，中外运长航修造船业务营业收入43.8亿元，同比减少20.8%。

(6) 贸易业务

营业收入同比增长101.5%，主要受益于招商海通大宗贸易营业收入规模由2015年的7.9亿元跃增至2016年的60.9亿元，以及食品贸易业务发展理想。

**板块 2：金融业务板块生产经营情况**

细分业务	指标	单位	2014年	2015年	2016年	2016年同比增速(%)
招商银行	自营贷款余额	亿元人民币	22,922	25,893	28,663	10.7%
	营业收入1	亿元人民币	1,658	2,015	2,090	3.8%
	净利润	亿元人民币	559	577	621	7.6%
招商证券	营业收入	亿元人民币	112	293	117	-60.1%
招商资本	募资金额	亿元人民币	2.2	124	1,379	1012.1%
	投资金额	亿元人民币	33.6	121.5	66.5	-45.3%
	AUM	亿元人民币	183.9	329	1,686	412.5%
保险与保险经纪	招商保险营业收入	万元人民币	7,992	8,678	9,798	12.9%
	招商海达营业收入	万元人民币	11,698	12,355	12,501	1.2%

(注：营业收入为营业净收入。)

(1) 银行业务

2016年，招商银行资产负债规模稳步扩张。总资产比年初增长8.5%，净利润同比增长7.6%，好于上年同期增速（2015年增速为3.2%）。

(2) 证券业务

2016年，证券市场交易量大幅萎缩、上证指数全年下跌12%。招商证券各项业务受市场环境的影响，增速较2015年有所放缓，营业收入下降60.1%，净利润下降45.3%。然而，在不利的市场环境下，招商证券新开客户数、财富管理计划有效客户数、港股通累计交易市场份额、融资融券期末余额占比、股票质押业务待回购余额及综合经营业务收入等主要经营指标均得到提升。

### （3）直投业务

2016年，招商资本各项指标均实现了较大突破。基金管理业务实现收入3.01亿元，同比增加26.6%。实现投资收益3.24亿元，同比增加111.9%。归属于母公司净利润3.15亿元，同比增加125.2%。

### （4）保险业务

2016年招商保险保费收入持续增长，增长主要来自联诚代理的业务发展，收入大幅增加。营业成本有所增长，主要由于公司业务增长，赔付支出有所增加。但公司赔付率相比去年同期仍有下降。

2016年招商海达营业收入同比下降4.2%，下降的主要原因在于航运市场不景气，水险业务降幅较大。

## 板块3：城市与园区综合开发业务板块生产经营情况

指标	单位	2014年	2015年	2016年	同比(%)
商品房销售面积	万平方米	328	349	471	35.0%
商品房销售金额	亿元	525	554	739	28.4%
物业累计出租面积	万平方米	2,118	2,268	2,421	6.7%

2016年商品房销售面积同比增长35.0%，商品房销售收入同比增长28.4%，销售单价同比略有下降。物业累计出租面积及收入增加的主要原因是公司可出租物业增加，出租物业平均出租率提升，平均出租单价提升。

（王志军 常黎 何宏 陈敏华 刘道旺）

## 专 稿

### 习近平主席再次见证招商局重大对外项目签约

——多哥与招商局集团签署《战略合作框架协议》。习近平主席特别表示：“我们支持招商局与多哥的合作，这是一家好企业”

2016年5月30日，国家主席习近平在北京人民大会堂同来访的多哥共和国总统福雷举行会谈后，中多双方签署了一系列双边合作协议。在习近平主席和多哥共和国总统福雷的见证下，李晓鹏总经理代表招商局集团与多哥总统府签署了《多哥与招商局集团建立经济战略合作伙伴关系的框架协议》（以下简称《战略合作框架协议》），并出席了随后由习近平主席主持的欢迎国宴。集团副总经理胡建华陪同出席了签约仪式。

两国元首会谈时，当福雷总统提到多哥政府希望与招商局集团加强合作时，习近平主席特别表示：“我们支持招商局与多哥的合作，这是一家好企业”。

根据该《战略合作框架协议》的规定，双方将建立经济战略合作伙伴关系，加强在多哥的合作，并成立一个专门的经济战略合作委员会，由招商局集团成员公司与多哥相关政府部门共同组成，双方将共同研究一批潜在的项目机会，并确定可以深入开展的项目。目前，双方已经确定了一批潜在跟踪项目，并选定了近期可尽快开展的项目。

在此次见签活动上，由招商局所签署的《战略合作框架协议》是唯一由企业或多哥政府签署的见签协议，其他均为政府合作项目。此次由招商局集团与多哥政府建立的经济战略合作伙伴关系，是中央企业第一次与一国政府建立战略级的经济伙伴关系，是落实习主席与福雷总统在中非合作论坛南非约翰内斯堡峰会共识的具体行动；也是以新的模式践行国家“一带一路”倡议的一次重要探索，对于未来招商局集团在多哥乃至西非地区建立战略支点、推行丝路驿站的综合开发模式、进一步扩大在西非地区的业务具有重要意义。

据悉，自2014年9月份以来，在不到两年的时间内，这已是国家主席习近平第五次见证招商局践行国家“一带一路”倡议。

（李锐 薛志旺）

## 李源潮副主席高度赞扬招商局在吉布提树立四个样板工程

——友谊工程、优质工程、安全工程，更是效益工程

2016年11月16日下午，中共中央政治局委员、中华人民共和国副主席李源潮视察招商局吉布提多哈雷多功能码头，外交部副部长张明、中联部副部长徐绿平、商务部副部长钱克明、教育部副部长沈晓明，吉布提交通部部长 Mohamed Abdoukader Moussa、吉布提港口与自贸区主席 Aboubaker Omar HAdi 等陪同视察。

胡建华副总经理代表招商局集团向李源潮副主席介绍了招商局“一带一路”的海外战略布局、在吉布提的港口业务、吉布提自贸区项目、老港区改造以及推动“吉埃物流大通道”建设的情况。按照集团“前港—中区—后城”的海外发展模式，招商局与吉布提深入开展的多角度、深层次、多领域的合作。胡建华还介绍了招商局入股吉布提港近3年多来，港口货物吞吐量增长160%，利润增长超过200%的业绩。

在听取了胡建华的汇报后，李源潮高度赞扬招商局在践行“一带一路”倡议中所取得的优异成绩。他表示，多哈雷多功能码头项目体现了中吉两国合作的初衷，是友谊工程、优质工程和安全工程。不仅如此，该项目既满足了走出去企业在海外的投资效益，又促进吉布提经济发展和人民幸福的效益，更是效益工程。当李源潮得知招商局通过投资、开发和运营成为吉布提当地的永续企业并获得良好投资回报后，他称赞道，招商局所走的海外可持续发展之路，值得走出去的企业借鉴与学习。

李源潮指出，吉布提是一个港口国家、港口城市，港口是其最大的地缘优势，吉布提在招商局全球网络中又是重要节点，他希望招商局发挥主业优势，延伸价值链，通过与吉布提政府密切合作，做好港口、自贸区及其他项目，造福当地人民。

李源潮还详细询问了吉布提自贸区的开发情况，并表示已看到吉布提当地电视台关于招商局牵头与吉布提政府签署自贸区项目投资协议的新闻报道。他希望“招商局拿出自己的真本事”，吸引各国投资者入驻，创造人口集聚氛围，做好自贸区，在吉布提打造“东非的蛇口”。

招商局港口董事总经理白景涛、招商局集团海外业务部海外总监李国锋、集团在吉布提各单位员工、施工单位员工代表等参加此次活动。

(李尧 廉晨龙)

## 汪洋副总理考察土耳其 Kumport 码头

——肯定招商局集团海外拓展支撑国家走出去发展战略；  
希望中方联合体做好并购后的整合工作，加快码头的整体发展，  
“跑赢跑好长跑”

当地时间 2016 年 11 月 4 日，正在土耳其访问的国务院副总理汪洋专程来到伊斯坦布尔 Kumport 码头考察，调研了解中方联合体收购该码头以后的运营发展情况，希望中方联合体做好并购后的整合工作，加快码头的整体发展，“跑赢跑好长跑”，创造中方企业联合走出去发展的经典案例。招商局集团总经理李晓鹏陪同考察并汇报有关工作情况。

下午 5 时，汪洋副总理一行乘车抵达 Kumport 码头，受到当地员工和中方团队的列队欢迎，看到中方团队和当地员工如此融洽默契，汪洋副总理表示肯定。

随后，李晓鹏向汪洋一行汇报了 Kumport 码头的战略位置、码头概况、并购后的经营管理及招商局集团近年来的发展、“一带一路”走出去布局等情况和整体发展愿景。汪洋充分肯定招商局集团和中国远洋海运集团、中投联合出海进行海外投资，表示中国企业走出去发展将成为新常态，希望中国企业在走出去发展的时候不仅要追求数量，更要追求质量，特别是要有“跑赢跑好长跑”的思想准备，做好并购后的整合工作，加快码头整体经营发展，在推动自身加快发展的同时，带动当地经济社会的发展，不断创造中国企业走出去发展的经典案例。汪洋同时对招商局近年来的发展表示肯定，特别对招商局积极贯彻国家“一带一路”发展战略，有计划有步骤走出去发展给予充分肯定，表示正是有招商局集团这样的企业不断进行海外拓展，才支撑了国家走出去发展战略。

汪洋一行还来到码头现场进行实地考察，详细了解码头的水深、航线、作业等情况。李晓鹏对此一一作了介绍，还特别介绍了 Kumport 码头 CEO Özgür Soy，汪洋关切地询问其与中方的融合情况，Özgür Soy 表示：“我曾经到蛇口和香港参观学习，能加入到这样的企业对我也是极大的荣誉和机会。”汪洋对 Özgür Soy 及管理团队表示，有招商

局集团、中国远洋海运集团这样的企业作后盾，希望他们未来能有更大的发展。

据悉，土耳其是“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”的重要节点，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。去年 9 月，招商局港口联合中远太平洋和中投组成中方联合体以 9.4 亿美元收购 Kumport 码头 65% 股权，12 月完成项目交割，中方联合体成为最大股东，获得经营主控权，创下中国对土单项投资的新纪录。近一年来，码头整体经营保持稳中有升，完成经营管理权的平稳过渡。

中国驻土耳其大使郁红阳等参加考察。中国远洋海运集团副总经理黄小文和招商局港口总经理白景涛、副总经理严刚等一同陪同考察。

（薛志旺）

## 中共中央政治局委员孟建柱视察中白工业园

2016年8月19日下午，中共中央政治局委员、中央政法委书记、中国和白俄罗斯政府间合作委员会中方主席孟建柱在白俄罗斯首都明斯克视察了中白工业园。白俄罗斯总统办公厅副主任、中白政府间合作委员会白方主席斯诺普科夫，中国贸易谈判代表、商务部副部长、中白工业园协调工作小组中方组长钟山，中国驻白俄罗斯大使崔启明等陪同视察。

在中白工业园规划展厅和工地现场，招商局集团董事、中白工业园 CEO 胡政向孟建柱介绍了工业园整体规划、首发区基础设施配套建设工程、招商引资、入园企业开工建设进展等情况。孟建柱非常关心中白工业园水、电、气、道路等基础配套设施建设情况，并就园区招商引资进展、土地地价、开发成本等方面进行了详细询问，胡政都一一作了解答。

孟建柱视察了在建的中白工业园办公楼、园区标准厂房和招商局中白商贸物流园。在中白商贸物流园，孟建柱听取了工程建设进展汇报，参观了工地现场，对项目建设进度表示满意。鼓励在场的招商局员工们：我知道你们招商局，你们动作快，带了好头；你们搞过开发区，有经验；要发挥作用管起来。设施建好了，还要经营起来。并关心地询问了刚刚完成钢结构主体工程的物流展示交易中心的功能。在听说展示交易中心计划引入浙江义乌小商品城打造欧亚小商品城后，孟建柱建议可以引入山东临沂小商品市场进一步丰富业态。

孟建柱指出，中白两国政府高度重视中白工业园项目，是中白两国合作的重要平台，要和白方密切合作，加快开发建设。

（陈鑫）



## 李建红董事长出席 B20 峰会，担任贸易投资工作组联合主席

2016年9月3日，为期两天的B20峰会在杭州隆重召开，招商局集团董事长李建红出席并担任贸易投资工作组联合主席。

作为共同把脉世界经济的一场盛会，B20杭州峰会将全球工商界代表汇聚一堂，就金融促增长、贸易投资、基础设施、中小企业等六大议题集思广益。其中，贸易投资工作组围绕优化全球贸易投资体系、落实贸易便利化协定、支持贸易融资等议题，提出多项政策建议。

李建红此前接受了新华社、光明日报、南方日报及浙江日报等多家媒体的采访，表达了推动国际贸易投资“价值共享”的观点。李建红说，新时期下的国际贸易与投资需要充分发挥核心产业竞争优势，探索“价值创造”新模式，并以重大项目创新不断推动“价值提升”，与各伙伴国携手实现“价值共享”。

B20贸易投资工作组建议，G20各国应建立更加清晰、透明、包容的多边贸易体系，加快国际贸易便利化协定的签署实施，使更多企业获益，并实现国际贸易与投资的“价值共享”。

李建红告诉记者，2013年招商局集团正式入股东非吉布提港，先后开发吉布提新港，策划老港区搬迁，开发大自贸区，同时建设培训中心，协助当地政府出台贸易便利化规划和自贸区招商引资方案。这一系列举措得到了吉布提、白俄罗斯、立陶宛等国家的高度赞扬，并纷纷抛出跨国合作的橄榄枝，实现了可持续发展的良性循环。这是中国企业实现“价值共享”的成功案例之一。李建红认为，当前的国际贸易投资不能再以压低人工成本、设定垄断价格来获得利润。而应通过产业、技术、资金以及经营理念输出，带动各伙伴国的劳动生产率、资金使用率、软环境提升。

而对于中国企业而言，发展国际贸易需要勇于探索创新，打造自身的核心竞争力。“过去许多中国企业走出去，无论是国有还是民营，更多是带着一些机会导向。只有在经过

对市场深入研究，在战略上做好充分的准备，才能提升成功的机率。”李建红说。

2008年全球金融危机后，世界经济复苏缓慢，全球贸易壁垒和跨境投资保护主义抬头。在此背景下，中国提出“一带一路”倡议，得到国际社会积极响应，也为国际贸易投资提供“价值创造”的新探索。

李建红表示，针对一些“一带一路”沿线国家存在经济基础薄弱、财政力量有限等短板，中国企业已经总结出许多国际贸易与投资的新模式。例如，采取“区港联动、以点带面，落地生根”的开发方式，以港口为切入点，打通港口与腹地之间的公路、铁路通道，实现航、港、产、城联动开发。

同时，中国企业还运用大数据挖掘“一带一路”沿线国家真实的市场与产业需求，构建国际贸易综合服务平台，简化交易流程，减少物流环节。

李建红表示，借助“一带一路”倡议，以招商局为代表的中国国有企业已经逐渐打开国际合作的新局面。李建红希望，今后有更多中小微企业和国际产能通过招商局搭建的贸易合作平台，走向全球贸易大舞台。

（袁洪其）

## 背景资料：中国企业首次深度参与 B20 贡献“基层智慧”

如果把 G20 领导人峰会看成是推动世界经济增长的“顶层设计”，那么由工商界精英组成的 B20 峰会可谓是“基层智慧”的结晶。

作为微观经济的主体、国民经济的“细胞”，企业的经营发展事关经济社会的生机与活力。面对全球经济失速的风险，不仅需要各国领导人协调宏观政策，更需要倾听来自各国企业的声音。

年初以来，B20 共组织 50 多场议题工作组会议和专题研讨会议，参会的国际工商界人士达到 4000 多人次。

“汇集各方真知灼见，形成政策建议报告。”中国国际贸易促进委员会会长、2016 年 B20 主席姜增伟表示，在梳理、分析、归纳国际工商界建议的基础上，形成了《B20 政策建议报告》的基本架构。

报告围绕 B20 峰会六大议题，提出鼓励发展绿色金融、优化跨境电商发展环境、促进国际贸易投资便利化、推动创新手段在基础设施项目中的使用、促进中小企业融入全球价值链、提高青年和女性就业率、增强商业环境透明度等 20 项政策建议、76 条具体措施。

156 家中国企业参加各议题工作组，占议题工作组成员总数的 30%，让今年 B20 打上了深深的“中国烙印”。宁高宁、马云、李建红等 15 名中国工商界领袖担任了议题工作组的主席和联合主席。最终形成的《报告》中，有关建立世界电子贸易平台（eWTP）及实施 G20 智慧（SMART）创新等重要倡议，均来自中国企业。

## 李建红董事长出席全国国企改革座谈会，并作交流发言

2016年7月4日，全国国有企业改革座谈会在京召开。中共中央政治局委员、国务院副总理、国务院国有企业改革领导小组组长马凯出席会议并讲话。国务委员、国务院国有企业改革领导小组副组长王勇主持会议并宣读了中共中央总书记、国家主席习近平重要指示和国务院总理李克强的批示。习近平对国有企业改革作出重要指示，强调理直气壮做强做优做大国有企业，尽快在国企改革重要领域和关键环节取得新成效。

中央和国家机关有关部门、部分省市、部分中央企业和地方国有企业代表在座谈会上发言。招商局集团董事长李建红作为4家央企代表之一，在会上作了题为《以市场化为核心深化改革 推进世界一流企业建设——招商局改革发展情况交流》的交流发言。

李建红结合集团近年来的发展情况，指出招商局集团之所以能实现持续健康发展和竞争力的稳步提升，很大程度上得益于以市场化为核心不断深化改革。李建红说，回顾近年来的发展，我们深刻体会到，正是由于在中央指明的国企改革道路上真抓实干，招商局才得以较好地应对新常态带来的新机遇与新挑战，较快地展现了新作为与新势能；正是由于牢牢把握中央关于国企改革要以市场化为核心这一基本原则，招商局才得以传承创办蛇口工业区所沉淀的市场化基因，保证各项改革脚踏市场化这块实地，并体现为市场竞争力的提升。

他从四个方面介绍了集团以市场化为核心深化改革的具体举措：即依照市场化机制改进选人用人方式、运用市场化手段优化资源配置和资本效率、采取市场化方式推进创新转型以及遵循市场化规律加快国际布局。

李建红表示，经过近几年的发展，招商局在体量上进入万亿级资产企业行列，企业活力、控制力、影响力、抗风险能力大大增强，国有资本运营效率明显提高，实现了较大的跨越。但我们十分清醒地认识到，下一步发展中仍面临不少困难与挑战。过去的成绩靠改革，今后的发展同样靠改革。“十三五”时期，我们将切实贯彻党中央、国务院的决策部署，坚持以市场化为核心深化改革，以深化改革为动力，全力实施创新发展、“一带一路”、“互联网+”、并购重组“四轮驱动”战略，努力把招商局建设成为具有国际竞争力的世界一流企业。

（办公厅）

## 李晓鹏总经理出席全国科技创新大会

2016年5月30日上午，全国科技创新大会、中国科学院第十八次院士大会和中国工程院第十三次院士大会、中国科学技术协会第九次全国代表大会在人民大会堂隆重召开。中共中央总书记、国家主席、中央军委主席习近平出席大会并发表重要讲话。他强调，科技兴则民族兴，科技强则国家强。今天，我们在这里召开这个盛会，就是要在我国发展新的历史起点上，把科技创新摆在更加重要位置，吹响建设世界科技强国的号角。实现“两个一百年”奋斗目标，实现中华民族伟大复兴的中国梦，必须坚持走中国特色自主创新道路，面向世界科技前沿、面向经济主战场、面向国家重大需求，加快各领域科技创新，掌握全球科技竞争先机。这是我们提出建设世界科技强国的出发点。

招商局集团总经理李晓鹏出席此次盛会。

招商局在创新路上一直奋然前行，创新工作成绩不断显现，得到了国务院、国资委领导的高度关注。2015年10月，集团作为7家先进单位在国资委中央企业大众创业万众创新工作座谈会作经验交流；前不久国务院将招商局列为首批“双创”示范基地，是对集团长期创新工作的再次肯定。

招商局坚持推进系统化创新转型，持续注入新的动力。在推进创新转型上，招商局注重顶层设计，多方施策，推动各种力量形成合力。具体而言，就是从平台、资本、制度三个方面形成系统化创新促进体系，推动业务转型升级。

一是搭建平台。招商局利用旗下的产业园区搭建了一些协同性、开放式的创新平台，营造有益于创新创业企业发展的营商环境，实现创新资源的集聚。一方面，搭建创新创业孵化平台。作为我国当年第一个对外开放的工业园区，招商局蛇口工业区原来主要是“三来一补”的加工制造业。集团从2010年开始推动“腾笼换鸟、转型升级”，推动第二产业向第三产业转型。原来许多旧的工业厂房，陆续改造成信息产业、文化创意等新的创业基地，目前入驻各类创新型企业已达400多家，每平方米土地年产值由2010年的不足2千元提高至5万元，增长25倍。最近，国务院将招商局列为首批7家企业“双创”示范基地之一。另一方面，集团搭建科技创新平台。目前，招商局已建成8个国家级科

技创新平台，与多家知名院校和科研单位建立了战略合作关系。去年，集团又在北京中关村设立了“招商局科技创新发展研究院”，以期立足国际国内产业科技最前沿，通过加强资本与科技资源的结合，形成协同创新红利。

二是嫁接资本。招商局利用产融结合的优势，给投资者和创新创业者之间提供一个嫁接资本的平台，为投资者找到有前景的项目，也为创新企业提供全生命周期的金融服务，助力创新企业快速成长。招商局搭建了覆盖天使投资、VC投资、PE投资以及上市服务等各个环节的创新创业投资金融服务体系，为创新企业提供从初创、成长、成熟到退出的全方位、一站式的综合金融解决方案。招商银行还专门推出了为中小微企业服务的互联网金融平台“小企业e家”，已经为创新创业的中小企业提供互联网融资3000多亿元。在利用金融优势助力创新型企业发展壮大同时，招商局也在积极跟踪寻找好的商业机会，尤其是数字化发展机会。2015年，招商局设立规模为50多亿元的互联网投资基金和互联网孵化器，协助集团传统产业获得“互联网+”先发优势。

三是创新制度。集团在创业和创新过程中摸索出一些新模式，为创新提供制度保障。第一，鼓励创新投入。集团确定了凡是创新支出双倍加计成本并相应调增净利润的考核办法，鼓励各层级企业加大创新投入。同时，集团成立了专门的创新专项基金，每年拿出1亿元资金，扶持各企业的创新项目、奖励创新先进单位和个人。第二，建立容错机制。鉴于创新项目失败率较高的情况，为了鼓励大家创新，我们专门通过制度化安排进行创新容错，也就是设立一个创新投资的平台性公司——招商创投，把“互联网+”领域的创新创业项目都集中到这一平台上进行投资，通过总体投资组合收益，平衡单个项目投资失败所造成的影响。第三，建立跟投和反向跟投机制。招商局把PE行业中成熟的跟投机制复制到创新项目投资上，将跟投主体从项目实施者扩展应用到投资决策者。同时，招商局还实施反向跟投机制，由企业跟投投资决策者决定的投资项目，真正做到风险共担、利益共享。

（办公厅）

## 探索新的路径寻求转型发展

### ——2016年招商局集团年会在深圳隆重召开

1月27-28日，2016年招商局集团年会在深圳隆重召开。李建红董事长指出，集团到2020年将基本形成世界一流企业的格局。为此，要探索新的路径，寻求转型发展，通过“三大转型”推动战略目标的实现。

本次年会是在迈入“十三五”之后首次召开的年会，也是招商局集团建设世界一流企业战略取得不少重大突破、需要进一步深入推进过程中召开的年会，是一次承前启后、继往开来的会议。

李建红董事长、李晓鹏总经理等招商局集团领导，集团外部董事代表和来自集团总部各部门、各二级公司、招商证券、各办事处等单位的近170名集团管理的高管参加了此次会议。中联办等上级主管部门领导也应邀出席了会议。会议由集团副总经理苏新刚主持。

“十二五”时期，招商局集团实现了较快发展，所有核心指标都实现了翻番，五年间再造了一个招商局。2015年，招商局集团圆满完成“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1257.40亿元，同比增长34.81%（实现权益收入2157.22亿元，同比增长40.60%）；利润总额483.25亿元，同比增长43.47%；净利润416.86亿元，同比增长49.46%；归属于母公司所有者净利润285.01亿元，同比增长46.20%。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，净利润733.74亿元，归属于母公司所有者利润510.26亿元。集团总资产约6.4万亿元，所有者权益6600亿元。按国务院国资委口径，集团利润总额在央企排名第三（如不含合并招行和中外运长航排第五）。（注：数据系用财务快报数。）

李建红董事长在年会上作了题为《*滋育新的增长力量*》的重要讲话。李建红董事长认为，“十二五”时期，集团取得了较快的发展。特别是过去两年来，集团全面启动与推进建设世界一流企业战略，推动了一系列事关长远的重大工作，包括加强顶层设计，

战略更加清晰化；深化企业改革，机制更加市场化；推进创新转型，竞争更加差异化；融入国家战略，经营更加国际化；优化公司治理，管理更加规范化；加强组织建设，风气更加清新化；拓展战略合作，伙伴更加多元化。经过过去五年特别是最近两年的发展，集团效益更好、基础更牢、结构更优、士气更高、影响更大、后劲更足，初步奠定了招商局的央企国家队地位、行业整合者地位和产业领先者地位。集团实现了“十二五”的完美收官，为“十三五”跨越发展打下了坚实的基础，在波澜壮阔的招商局史册上写下了浓墨重彩的一笔，进一步坚定了我们建设世界一流企业的信心和勇气。

李建红董事长指出，经济新常态是“十三五”时期我国发展的大逻辑。从这样一个大背景、大逻辑出发，“十三五”期间，会是集团的战略机遇期、转型发展期、格局重构期。到2018年，集团整体要成为“有质量的、排名较为靠前的世界500强”，世界一流、国内领先产业的培育基本成形。到2020年，主要经营指标都会有较大幅度的增长，有些指标会实现翻番，基本形成世界一流企业的格局。

李建红董事长认为，实现上述目标并不容易，我们必须通过“三大转型”推动集团战略目标的实现。一是要实现企业定位从“三大主业”（交通、金融和房地产）向“三大平台”（实业经营、金融控股和投资与资本运营）的转型；二是要实现总部定位向“3S”（Shaping—战略引领、Servicing—综合服务、Safeguarding—风险管控）的转型；三是要实现发展驱动力从传统的增长方式向“四轮驱动”增长方式转变，包括创新转型驱动、并购重组驱动、数字化驱动和国际化驱动。

对于2016年工作，李建红董事长认为，2016年会是一个非常特殊的开局之年。国家的“十三五”规划，从“调”字开局；集团的“十三五”规划，从高位起步。我们要准确认识“调中取增”、“高中获进”的大背景，乘破竹之势，迈扎实之步，以更加“实的思维、实的行动、实的效果”，持之以恒把各项工作落实到位，推动世界一流企业战略落地。他强调，2016年要围绕“巩固”（要抓好战略落地，抓好队伍建设，抓好风险管控）、“融合”（要融整合、融产业、融国策）、“调整”（周期性问题的“熬”，结构性问题的“调”）、“改革”（一定要紧紧围绕“市场化”而展开）、“创新”（要创未来、弘扬企业家精神、注重制度突破）、“守正”（要守正道、守正行）来做好全年工作，实现“十三五”的良好开局。

李晓鹏总经理在年会上作了题为《稳中求变，变中求新，新中求进，扎实推进世界一流企业建设》的工作报告。报告全面总结了集团2015年工作，对2016年集团面临的内外形势进行了分析和判断，并在此基础上对集团2016年的重点工作做出了明确、具体的部署。



李晓鹏总经理指出，2015年是全面丰收、多点突破的一年。全年内，经营业绩大幅提升，主业市场地位提高，改革重组成果丰硕，创新转型加速落地，海外拓展扎实推进，精细化管理得到加强，基础建设持续深化。可以说，集团年初布置的各项工作，均得到有效落实，“建设具有国际竞争力的世界一流企业”的发展战略有了良好的开局、完美的起步。

2016年集团工作的总体指导思想为：认真贯彻十八大和十八届三中、四中、五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，紧紧围绕建设具有国际竞争力的世界一流企业战略目标，以“稳中求变、变中求新、新中求进”作为全年工作总基调，稳增长、转方式、抓改革、促创新、防风险，攻坚克难、压旧济新，努力保持持续健康发展，实现“十三五”规划的良好开局。

李晓鹏总经理指出，做好2016年的工作，要紧紧围绕“稳、新、进”三个基本点，“稳”字当头，“新”处用力，“进”在心中，重点抓好“三稳五新”；一是抓好主业经营，确保实现效益稳定增长；二是推进深化改革，不断注入新的发展活力；三是推动创新转型，切实开拓新的增长空间；四是加快海外拓展，努力构建新的战略布局；五是注重提质增效，持续厚植新的增长内涵；六是强化队伍建设，大力培育新的组织能力；七是完善风险管控，确保企业健康稳健发展；八是优化管理体系，确保形成坚实稳固基础。

李晓鹏总经理在对创新工作进行部署时，着重强调了“产业生态圈”的建设。他指出，要以传统主业为“灵魂”、跨界产业为“躯干”、“互联网+”为“筋骨”，打造特色金融生态圈、综合港口生态圈、智能交通生态圈、智慧社区（园区）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“产业生态圈”。

上级有关单位领导也做了讲话，对招商局“十二五”期间和2015年的业绩给予充分肯定，并对招商局未来的发展提出了希望、要求和具体建议。

与会代表围绕李建红董事长的讲话、李晓鹏总经理的报告进行了热烈、充分讨论，对本次会议主题、工作部署产生了高度共鸣与认同。

招商局集团主要下属公司负责人在会上与集团签订了2016年度KPI（关键绩效指标）考核业绩合同及三年战略考核业绩合同。

年会还给新晋集团高管佩授集团徽章，并对3家创新先进单位和2名创新先进个人给予了表彰。

（张晓鹏）

## 开局良好，起步有力

### ——2016年招商局集团年中工作会议在深圳召开

天高云淡深圳湾，海阔潮平正扬帆。7月19日上午，2016年招商局集团年中工作会议在深圳蛇口南海意库召开。招商局集团董事长李建红作重要讲话，总经理李晓鹏作年中工作报告。集团领导，集团外部董事代表、集团监事代表和来自集团总部各部门、各二级公司、招商证券、各办事处等单位的近150名集团管理的高管参加了此次会议。北京办事处、中外运长航、招商局漳州、招商交科院分别设了视频分会场。会议由集团副总经理苏新刚主持。

#### 李建红：开局良好，起步有力

李建红就集团上半年工作的总体评价、当前形势的变化趋势和下半年工作的主要着力点等发表讲话。李建红认为，今年是“十三五”的开局之年，“五年看三年，三年看头年，头年看起步”。头年的关键是要开好头，起好步。在集团上下的共同努力下，上半年工作应该说取得了较好的成绩，可以概括为“开局良好，起步有力”。之所以这样评价，是因为集团在当期增长、长远布局两条战线上都取得了不错的成绩。具体而言，表现在如下几个方面：

一是集团整体业绩保持高位增长。在去年经营业绩创历史新高的基础上，今年上半年集团继续保持了较快增势。集团规模体量、效益水平上到了一个新的高位，使得集团的影响力、持续发展的能力、回旋潜力等都有了明显的提高。今年1-6月，集团实现利润总额582.9亿元，较上年同期增加326亿元，增幅127%。在经济下行压力大、企业整体增长困难的情况下，集团逆势大幅增长，为央企“保增长”做出了重要的贡献。

二是贯彻“调”的思路坚决有力。上半年，面对经济下行的压力，各业务板块充分贯彻了集团“周期性问题的‘熬’，结构性问题的‘调’”的战略要求，围绕经营中的突出问题找对策，没有消极被动地“熬”，而是积极主动地“调”，不断深化供给侧结构性改革，落实“三去一降一补”的重点任务，通过调整结构、优化布局、转型升级，

扩大有效供给，破解市场下滑难题。

三是培育新动能积极主动。上半年，集团有一批重点项目取得实质性进展，这些项目将为集团今后的发展提供新动能。

四是践行国家战略富有成效。上半年，集团在践行“一带一路”、自贸区和京津冀一体化等多个国家战略方面，积极进取、锐意探索，实现了不少新的重大突破。五是改革创新喜结硕果。上半年，集团加大深化改革创新力度，无论是在争取政策的支持上，还是在具体项目的实施上，都取得了节点性突破。国务院将集团列为首批7家企业“双创”示范基地之一，第二批7家国有资本投资公司试点之一。

李建红对集团上半年各项工作推进表示充分肯定，同时认为集团的社会关注度也日益提升，影响力越来越大。中央及地方媒体对招商局进行了系列报道，许多重要会议和论坛纷纷邀请集团参与交流，集团的官方微信“百年招商局”广受关注。当前，各单位、各层级的广大干部员工都为集团的发展势头以及“风清气正、内和外顺”的良好氛围所鼓舞，士气旺盛，精神振奋。李建红提醒，在看到成绩的同时，也应清醒地认识到，外部整体经济环境下行压力仍然较大，集团保持“规模、质量、效益”均衡发展面临不少困难。我们在成绩面前必须更加保持冷静与理性，切实增强危机意识、风险意识、忧患意识，对问题要认真研究，并采取措施加以解决。

李建红还对当前形势的变化趋向作了判断，指出：在年初召开的集团年会上，我们曾认为，经济新常态是大逻辑，未来五年我们将在筑底中度过、在改革中度过、在创新中度过、在重组中度过、在阵痛中度过。从今年上半年情况看，我们对“十三五”趋势性特征的判断是基本准确的，而且有些特征已表现得日益明显，并出现了一些新情况、新变化、新因素，需要引起我们足够的重视和关注：一是经济下行压力仍然较大，二是产业分化继续加剧，三是改革力度不断加强，四是金融环境出现新动向。

最后，李建红提出下半年工作的重要着力点。他表示，下半年的工作任务，首先是做好经营工作，确保全年任务目标的完成，同时更要继续为事关长远战略布局的工作付出更多的努力。其中的主线就是要主动适应新常态，认真落实党中央、国务院关于供给侧结构性改革和国企改革的一系列重大部署，大力推进提质增效、创新驱动、转型升级、瘦身健体。为此，下半年要继续以结果为标准，以问题为导向，着力在以下五个重要方面下功夫：保持战略定力，在推动战略落地上下功夫；以市场化为核心，在推动深化改革上下功夫；把握“双创”契机，在推进创新驱动上下功夫；聚焦重大项目，在培育新增长点上下功夫；推进“两学一做”，在真抓实干上下功夫。

李建红希望大家按照集团的要求，坚定信心，齐心协力，迎难而上，抓好落实，全

面完成好今年各项目标任务，为确保集团实现“十三五”规划取得良好开局、为实现建设世界一流企业的战略目标打下坚实基础，以优异成绩迎接招商局创立145周年。

### 李晓鹏：攻坚克难，强化执行

李晓鹏代表集团作了题为《攻坚克难 强化执行 努力实现全年各项任务目标》的年中工作报告。他首先对上半年工作做了总结，认为面对错综复杂的内外市场环境，集团各级管理人员和广大员工，认真贯彻“稳中求变、变中求新、新中求进”的总体指导思想，大力推动各项工作有效落地，基本实现“时间过半、任务过半”的目标，保持了较好发展势头。

李晓鹏指出，上半年，集团总体经营状况良好，负债水平得到控制，经营较为稳健。从集团的整体经营看，呈现出三个明显特点：并购重组对提升经营业绩发挥了重要作用；实业板块在重压下取得不易增长；二季度业绩明显好于一季度。李晓鹏还对集团各板块主要经营情况一一作了介绍与分析，并对各单位在抓好经营工作的同时，按照年初整体工作安排，积极推进各项重点工作表示肯定。这些重点工作包括：持续推进深化改革；扎实推动创新转型；稳步推进海外发展；持续夯实基础管理。

李晓鹏说，总体来看，上半年，集团取得了较好的发展，“稳”的基础不断巩固，“新”的氛围日益浓厚，“进”的趋势更加明显。前不久，李建红董事长在全国国企改革座谈会上的经验介绍，引起与会人员的强烈共鸣；集团多位领导也应邀在多个场合做情况交流，展示了招商局的精神风貌。可以说，集团近几年的发展成效得到了上级肯定，赢得了同业尊重。这凝聚着集团十二万员工的辛勤努力，成绩来之不易。

李晓鹏认为，总结今年以来的工作必须坚持两分法，既要看到成绩，坚定信心，也要看到问题和压力，保持清醒头脑。当前，集团面临这五个问题：增长压力仍然较大；投资进度和收益未达预期；费用管控和扭亏形势严峻；“两金”压降和“两去”任务艰巨；风险在经济下行周期中逐渐暴露。上述问题，有些是阶段性问题，有些则是趋势性问题；有些是客观原因造成的，有些则反映出我们工作存在的薄弱环节。解决这些问题，既要关注长远，坚定战略定力，持续不断地推进转型升级、结构调整、产网融合和生态圈培育；又要立足当前，在企业管理上多下功夫。

李晓鹏接着对下半年重点工作进行了部署，表示要结合招商局实际认真贯彻落实，着力抓好“六个突出，六个确保”。即：突出市场导向，确保经营目标全面完成；突出重点改革，确保体制机制持续优化；突出创新转型，确保增长方式加快转变；突出内部挖潜，确保提质增效取得实效；突出严控风险，确保发展基础不断夯实；突出思想作风建设，确保营造风清气正氛围。

李晓鹏最后希望大家按照集团的要求，保持定力，攻坚克难，强化执行，圆满完成全年各项目标任务，努力实现“十三五”的良好开局。

（袁洪其）

## 船到中流劲撑篙

### ——招商局集团召开 2016 年务虚会

12月20日至21日，为期两天的招商局集团2016年务虚会在深圳召开，会议围绕“提升能力与提质增效”主题，就新形势下如何进一步深入推动集团和各公司“十三五”规划的落实，做好2017年的工作，提出思考和建议。会议提出，2017年集团上下要继续保持积极有为的精神状态，稳中求变、变中求新、新中求进，以新成绩迎接党的十九大召开和招商局创办145周年。

会上，集团董事长李建红、国务院国资委监事会主席李兵分别作重要讲话。集团外部董事贝克伟在会上发言。集团总经理李晓鹏主持会议，并作会议总结。

#### 李建红：在质字上下功夫，效字上做文章，能力提升上求保障

李建红首先肯定了集团今年取得的成绩。他指出，2016年，集团积极推进“十三五”战略规划，整体业绩保持高位增长，发展态势良好，在事关当前发展和长远布局的重点、难点工作上，都取得了重大突破。可以说，2016年对于集团来说又是喜获丰收的一年，实现了“十三五”的良好开局。李建红提醒，招商局的企业文化特点历来是稳健，在这种良好态势下，更应该保持冷静与理性，更加扎实稳妥地谋划好下一步的工作。接着，他从形势、战略和明年工作思路三方面进行了阐述。

李建红前几日出席了中央经济工作会议。他结合传达贯彻中央经济工作会议精神，以及近一段时间与各方面的专家学者交流和集团产业行业特征，作出明年的宏观经济形势将呈现“外变内稳”的主要特征的总体判断。而对具体行业形势的判断，认为传统产业与新兴产业分化的趋势将进一步加大；不管是宏观经济环境，还是产业的发展变化，都给我们带来了许多新的课题，必须认真研究和应对。他强调，研判形势，认识环境，不单要看到小变化，更要看到大趋势，学会在大势的变化中谋划把握集团的发展。

李建红指出，面对形势的发展变化，我们更要加强战略的引领作用。任何时候都要围绕战略确定我们的发展方向和工作重心，战略是集团开展各项工作都要围绕的主线。一是要保持战略定力，坚持建设具有国际竞争力的世界一流企业战略目标和“十三五”

规划整体目标不动摇；坚持领先战略，成为央企国家队主力、产业领先者、行业整合者的发展定位不动摇；坚持并购重组、创新驱动、数字化、国际化的四轮驱动发展模式不动摇；坚持“三大平台”的业务格局和“3S”管理体系的整体部署不动摇。二是要总结战略经验，处理好以下几个关系：即外生增长与内生增长的关系，当前发展与长远布局的关系，重点突破与全面推进的关系，市场化与央企性质的关系，企业战略与国家战略的关系。他还提出，为把“体量优势”转化为“质的优势、效的优势”，决定把总体战略原则的表述，从“规模、质量、效益均衡发展”，调整为“质量、规模、效益均衡发展”。李建红强调，2017年及今后一段时间，“提升能力”和“提质增效”要成为集团工作的重心，在质字上下功夫，效字上做文章，能力提升上求保障。今年中央经济工作会议的总体指导思想指出要“坚持以提高发展质量和效益为中心”，和我们强调“质”与“效”是完全契合、不谋而合的。对于“质”和“效”，必须要有全面、深刻的理解。“质”是标准。我们强调的“质”，包含优质、特质、潜质、品质和素质五个方面。“效”是结果。我们强调的“效”，涵盖效力、效能、效率、效果和效益五个要点。我们必须以质促效，以效验质，实现“质”、“效”二者的良好互动。

李建红表示，除了战略重心的调整外，集团战略规划也要根据战略实施过程中出现的问题和内外部形势的变化，进行优化。作为国有资本投资公司，集团可以努力成为培育世界500强的“摇篮”。一定意义上可以说，集团新的战略发展正逐渐棋到中局、船至中流，这个时候挑战更强、压力更大、风险更多。船到中流劲撑篙，下一步的发展中，我们需要更加用力、更加用心，并且要通过有效的机制把战略压力层层传导下去。

关于明年工作主要思路方面，李建红提出，要紧紧围绕建设世界一流企业的战略目标，深入推进各项改革发展工作，继续争取两位数的增长。他特别就几个能力的提升做了强调：一是进一步提升人才保障能力，尽快构建完善的“选、用、育、退、留”人才管理体系。二是进一步提升风险管控能力，要做到“查、防、控”相结合，积极构建“点、线、面”立体风险防控格局。三是进一步提升改革创新能力：瞄准兼并收购做“加”法，加出新希望；瞄准重组整合做“减”法，减出新优势；瞄准改革创新做“乘”法，乘出新动能；瞄准精细管理做“除”法，除出新效率；四是进一步提升培育新增长点能力，服务大消费，服务中国资本海外投资。五是进一步加强国企党建工作，尽快实现三个“世界一流”和四个“中国领先”的产业发展目标，尽快建设成为“具有国际竞争力的世界一流企业”。

**李兵：提六点建议，表殷切期望**

李兵首先谈了她对集团务虚会的印象，认为这是一次盘点一年工作、分析目前形势、明确明年任务的头脑风暴，特别是在中央经济工作会议刚结束时召开，非常及时。她指出，从各业务板块的负责人发言来看，表现了对集团未来愿景的高度认同感、对十三五战略的高度使命感、对未来诸多挑战的强烈危机感。

她表示，招商局集团在2016年跑赢大市，好于同行，圆满完成了国资委的考核指标，可喜可贺，并对集团未来发展寄以厚望。同时，她指出了集团财务分析中所存在的问题。她还就招商局明年的工作提出六点建议：一是进一步加强各级党建工作，全方位完善公司治理结构；二是进一步整合优化中外运长航资源，实现1+1 > 2的效应；三是进一步加大“三去一降一补”力度，提高经济质量；四是进一步提升管理和科技创新，推动集团可持续发展；五是进一步落实“一带一路”倡议，提升国际化资本运作能力；六是进一步加强各类风险管控，切实保障国有资产的安全。

#### **贝克伟：金融板块与实业板块要相互研究、了解、交流**

贝克伟对务虚会高度评价，特别是对招商人胜不骄，保持居安思危的忧患意识表示赞赏。他认为此次务虚会内容丰富、大家稳中求变、风格诚信务实、每个板块都在追求卓越。他还提出两点建议，一是各板块在保持内部高度协同的同时，更要寻求外部合作，借力外部力量。二是金融板块要花更多时间研究实业板块，打造新的金融产品；实业板块也要研究了解金融板块，跨界交流，以更好地进行产融结合。

#### **李晓鹏：这是一次成功的务虚会，是务实工作的开端**

李晓鹏对此次务虚会做了总结，指出这是一次成功的务虚会。表现为：一是主题鲜明的务虚会。大家紧扣“提质增效与提升能力”主题，联系实际，深入探讨和思考。特别是李建红董事长对质和效作出的精辟阐述，和“五质”“五效”、五种能力提升的强调，给明年的工作指明了方向。二是学习交流的务虚会。各业务板块，利用此机会相互学习，增进了解，共同提高。三是居安思危的务虚会。各板块从业务入手，在总结今年工作、提出明年思路时，既有丰收的喜悦，更充满危机感和忧患意识。四是创新求变的务虚会。大家一致认为，创新是招商局的根本出路。李建红董事长在讲话中引用了以色列人对创新的深刻认识——“创新是我们的命运，除了创新，我们别无选择。”对集团而言，要靠创新，解决某些产业困境；要靠创新，推动金融业持续增长。总之，成功的务虚会，是务实工作的开端。

李晓鹏还对各公司今后工作提出了三点要求：一是要抓住重点，联系实际，安排好明年的工作；二是要善始善终，做好2016年的扫尾工作；三是切实抓好安全生产。集团



领导班子成员，集团外部董事贝克伟、陈佐夫，国资委监事会 26 办，总部各部门、各二级公司及相关单位主要负责人共 60 余人出席了会议。会前，还邀请了外部专家给与会人员就宏观经济形势、货币政策等作了专题讲座。会上，集团战略发展部先就外部宏观经济形势、集团“十三五”规划执行情况作专题报告；财务部就集团 2016 年整体经营预测与财务情况作专题报告。各二级公司及相关单位作了专题发言。

（袁洪其）

## 重大事件

### 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（以下简称“中外运长航”）以无偿划转方式进入招商局集团（以下简称“招商局”），成为全资子公司。2016年，招商局恪守“统一思想、服从大局、精心组织、规范操作”的准则，坚决贯彻落实党中央、国务院的决策部署，依法依规、统筹推进各项具体整合工作。

整合过程中，招商局提出战略融合、管理融合、业务融合、文化融合的全面整合思路，以“强强联合、优势互补、资源共享、合作共赢”为基本原则，秉承“市场化、国际化、现代化、专业化”的理念，确保实现“1+1>2”的整合效果。

#### 一、战略融合

2016年，招商局以中外运长航为主体，设立了招商局综合物流事业部，充分发挥中外运长航在综合物流方面的优势，将招商物流一并划入综合物流事业部进行统筹管理，使招商局整体物流业务已具备从追求“中国领先”向建设与招商局战略相符的“世界一流”企业的升级基础。

#### 二、管理融合

招商局坚持科学的组织架构设计原则，逐一落实人事、财务、管理架构、信息系统、社会责任、安全生产等方面的衔接、整合工作。

人事方面：通过机制安排及互动沟通，实现整合中员工队伍的稳定、平稳的过渡。包括：第一，组建中外运长航新的领导班子，赋予新思路，谋划新使命；第二，加大人才交流力度，为人才提供更宽更广的事业平台；第三，梳理党委管理模式，明确中外运长航党委履行招商局在京公司区域党委职责。

财务方面：财务部按照招商局要求，研究并制定了财务、产权管理的整合流程，实现了招商局与中外运长航在财务信息数据上的合并报送及产权管理系统的整合。

管理架构方面：首先，确立了招商局综合物流事业部的管理职能及架构。综合物流事业部被定位为“两块牌子，一套人员”，即：中外运长航集团有限公司/综合物流事业部。作为中外运长航集团有限公司，按独立法人运行。作为招商局综合物流事业部，在招商局直接领导下，承担招商局总部管理职能。其次，调整物流 SBU 委员会，并明确中外运长航的投资审批机制。物流 SBU 战略发展委员会组成，成立以赵沪湘副董事长为主任委员，以原中外运长航和招商局相关业务条线的主要领导为委员的物流 SBU 战略发展委员会，秘书处设在综合物流事业部。同时，明确中外运长航的投资审批权限和其他需上报的投资相关事项，并将中外运长航投资计划与投资完成情况统一汇总到招商局报表上报国家相关部委。

信息系统方面：2016 年上半年，招商局 OA 系统已覆盖中外运长航总部员工，并在年底前逐步落实中外运长航下属公司推广使用。

社会责任方面：企业社会责任从信息、平台两个方面分别开展了对接工作。作为招商局的统一公益平台，招商局慈善基金会将接纳中外运长航推荐理事，参与招商局扶贫资源的统一管理，双方扶贫资金统筹计划已在研究中。

安全生产方面：在架构上，根据合并后的现状，增补相关中外运长航分管安全的委员，加强安全生产管理的沟通和衔接。在监督管理上，维持中外运长航现行的安全生产管理模式和安全生产统计、分析、上报等内部模式，统一至招商局进行对外报送。

### 三、业务融合

2016 年，在战略融合的基础上，招商局各业务板块积极探索与中外运长航的业务合作及协同机会，重点推动航运、地产、物流、港口等核心产业的融合。

巩固合作基础，增强协同效果。第一，巩固能源运输业务合作，发展“中国能源运输有限公司”为世界第一的 VLCC 船东；第二，深入开展地产及园区开发业务合作，合作开发“招商·中外运笋岗城市更新项目”，打造深圳罗湖大型城市综合体及产业基地。

深耕战略重组，探索业务协同。战略重组后，产业融合全面扩展至物流、港口、航运、重工、地产等核心产业，并分别启动业务协同机会的研究及分析工作。关于物流及航运业务协同，从整体发展战略出发，形成“3+3”的重组框架思路，并制定分步落实计划；关于港口业务协同，通过强强联合、优势互补，辅以商业模式创新，有效提升深西母港影响力；关于地产业务协同，招商局蛇口工业区控股股份有限公司与中外运长航成立联合工作小组，建立工作对接机制，已共同考察了 13 个城市项目，初步形成整合方向及重点跟进项目；关于金融业务协同，在“中外运长航财务有限公司”基础上组建“招商局

集团财务有限公司”，并作为二级子公司管理。

#### 四、文化融合

招商局与中外运长航拥有相似的、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、提升的原则，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，打造统一的新文化体系。

2016年，中外运长航整体并入招商局的工作已取得阶段性成果，在下一步工作中，招商局将继续紧紧围绕战略融合、管理融合、业务融合、文化融合四个方面，进一步细化、深化重组有关工作，实现全面协同发展。

（徐艾菁 朱国一）

## 招商局仁和保险获准复牌

2016年，招商局金融集团全力推进招商局仁和保险（以下简称“仁和保险”）的复牌工作。5月，仁和保险的所有股东正式签署股份认购协议，并向保监会递交了仁和人寿、仁和财险的设立申请材料。提交申请材料后，招商局集团董事长李建红，招商局集团总经理助理兼招商局金融集团董事长、CEO洪小源第一时间拜访保监会相关领导。6月以来，根据保监会要求，招商金融先后递交仁和人寿两轮补正材料。8月15日，保监会完成对仁和人寿申报材料的全部审核工作。9月26日，仁和人寿通过保监会机构审核委员会的审核。11月16日，仁和人寿通过保监会主席办公会审批。12月1日，仁和人寿获批筹建。

“仁和保险”的复牌过程中，创造了多个最快纪录及先例。一是国资委于10个工作日内完成中移动、中航信入股“仁和保险”的审批，创造了同类业务审批的最快纪录。二是自7月8日将国资委批文等补充材料递交保监会，保监会于8月15日完成仁和人寿申报材料的各项审核，9月26日通过机构准入审核委员会，创造了审核的最快纪录。三是开创了同时递交寿险、财险设立申请的先例。

“仁和保险”复牌，光复了中国民族保险品牌，并将中国民族保险业的历史提前了近60年，对于中国保险业有着独特意义。

就招商局集团自身而言，复牌“仁和保险”对于其完善金融领域布局，更有着重要的现实意义。招商局集团旗下金融板块已拥有招商银行、招商证券、博时基金等公司，尚缺保险公司，“仁和保险”复牌后，招商局集团将得以实现打造全功能、全牌照综合金融服务平台的战略构想，大大拓展“融融”协同、“产融”协同的空间。

（代飞）

## 招商局集团获批国有资本投资公司试点

### 一、推动国有资本投资公司试点整体情况

国有资本投资公司试点工作取得实质突破。2016年7月，招商局集团被国资委确定为国有资本投资公司试点企业。2016年8月，《关于进一步加快落实国有企业改革举措的通知》（国资研究〔2016〕840号）下发后，招商局第一时间组织学习研讨和宣贯，确定了以改组国有资本投资公司为抓手，全面推进集团综合改革的改革思路，明确将改组国有资本投资公司试点方案作为企业改革总体方案的具体形式和载体，进一步做好改革方案的制定和实施工作。

集团修改完善了《改组为国有资本投资公司试点工作方案》。方案共分六大部分，包括重要意义和基本思路、国资委与集团授权关系（28项授权建议）、集团战略和功能定位、内部市场化改革举措、配套支持政策建议（20项）和实施保障。8月底集团办公会、党委会审议通过试点方案，已正式上报国资委。9月国务院领导作出批示，要求资本投资公司试点企业推进综合性改革。集团积极围绕试点方案中授权事项、战略功能定位、业务组合调整等有关内容进行了研究，将国务院和国资委的要求融入到集团总部“3S”管理体系方案、压减工作方案、中长期激励方案等系列专项改革方案之中，体现在集团战略管理特别是战略实施过程的实践中，共同形成招商局深化国有企业改革的政策体系，实现以国有资本投资公司试点统领和推进集团各项改革。

2016年10月底，集团第一届董事会第九次会议听取了改组国有资本投资公司试点情况报告。11月，国资委资本运营和收益管理局李冰局长来集团调研，听取了集团改组国有资本投资公司试点情况汇报，双方就方案中关于国资委与集团授权关系的28项授权事项和20项配套支持政策建议进行了充分沟通。集团的试点方案获得上级的高度认可和充分肯定，为进一步开展综合性改革、不断优化业务组合、拓展发展空间奠定了重要体制基础。下一步，集团将就试点方案中授权事项、政策支持等有关内容，继续做好与国

资委有关厅局的沟通。

按照“管资本”要求明确国资委与集团授权关系。集团在试点方案中提出，根据党中央、国务院关于以管资本为主加强国资监管、改革国有资本授权经营体制的要求，实现政企分开、政资分开。国资委在推进自身职能转变过程中，将逐步把部分出资人权利授权国有资本投资公司行使；将依法应由企业自主经营决策的事项归位于企业；将延伸到子企业的管理事项原则上归位于集团公司。集团接受授权经营国有资本，对所出资企业履行出资人职责并承担国有资产保值增值责任，所出资企业按市场化方式运行。

## 二、根据国有资本投资公司要求全面深化企业内部改革情况

根据国有资本投资公司总部的核心职能定位，集团以删繁就简、以简驭繁为原则，逐步构建精简高效、职责明确、运转快速、协调顺畅的总部组织架构体系。

一是推动“3S”总部。2016年，集团按“3S”要求积极推进了集团总部职能转型。集团总部强化“权威总部”、“价值总部”、“创新总部”的定位，实行“核心职能战略引领”与实业经营、金融服务、资本运营分类管理的管控模式，制定、落实《关于集团总部实施“3S”管理的工作意见》，强化“3S”管理，夯实战略管理闭环体系，逐步以规范法人治理结构为依托，对于不同类型的业务板块进行差异化管控。

二是持续优化集团管控模式。修订投资管理制度和投审会工作办法，总部加大对二级公司及其董事会的放权和授权力度，逐步提升二级公司自身的专业化投资和经营能力，扩大二级公司在投资、融资、工资总额等环节的自主权，同时减少上报集团的审批项目。

三是积极推进政企分离工作。招商漳州对政企分离方案进行研究论证，提前对可持续发展做好战略性安排和准备，以推进政企分离及注入招商蛇口上市平台。围绕“兴产业、聚人气”的目标，全力抓好主业经营，加快推进产业升级，有序推进市场营销、宣传推广及客户储备，各项基础工作稳扎稳打，园区开发取得良好效果。

四是推进集团董事会规范运作，完善法人治理结构。2016年，集团董事会和各专门委员会按照相关规定及制度开展工作，公司治理机制得到了切实贯彻执行，制度的有效性也在实践中得到了检验。全体董事勤勉尽责、恪尽职守、高效决策，截至12月底，顺利召开了10次董事会会议和4次专门委员会会议，审议通过36项重大议题，通报11项议题，所有议案均获表决通过。历次会议的召集、提案、出席、议事及表决均按照《公司章程》《董事会议事规则》等的相关要求规范运作，各个环节均严格遵守制度要求，尊重程序、不走过场，董事会较好地实现了合规运作和依法行权，进一步落实了董事会的重大决策权，董事会规范运作的机制逐步健全。

五是有序推进干部人事、用工、分配三项制度改革，激发创新活力。在选人用人方面，加大市场化力度，有效推进契约化管理方式。不断优化劳动人事管理体制，创新海外人才管理方式，正式印发《海外机构设置及派出员工管理办法（试行）》。继去年完成招商港口、招商金融、招商蛇口、招商物流总经理的全球公开招聘后，今年又实施了招商海通、招商公路、招商租赁、仁和寿险等4家二级公司总经理的公开招聘，完全按任期制进行契约化管理。在薪酬制度改革方面，制定总部部门负责人的三年战略考核及递延奖金机制。坚持效益先导的基本原则，建立健全与劳动力市场基本适应、与企业经济效益和劳动生产率挂钩的工资决定和正常增长机制，完善与财务预算、业绩考核目标挂钩的工资总额管理办法，充分发挥薪酬激励对企业效益提升的撬动作用。在激励约束方面，对各产业板块的考核分配实行“跑赢大市、好于同行”的鲜明业绩导向，促进管理与技术要素参与分配，稳步推进制度创新。积极探索建立利益分享机制，实现核心管理人才、技术人才的个人收入与企业长期发展的紧密捆绑，推动人力资本效率的稳步提升。

（史允）



## 招商局集团获首批 7 家企业“双创”示范基地之一

招商局集团有限公司是国家首批 7 家企业双创示范基地之一，同时也是中央企业双创基地。2016 年，集团提出了以“四全、四加、四化”为特色的双创建模式。积极推动资金链引导创业创新链、创业创新链支持产业链、产业链带动就业链的双创循环发展理念，不断提升服务双创的水平和能力。根据《国务院办公厅关于建设大众创业万众创新示范基地的实施意见》（国办发[2016]35 号）的有关要求，集团从体制机制、资源整合、协同创新三个方面着手，通过“四个深化”加快双创建建设，取得较好成效。

### 一、深化双创基地建设模式，丰富双创生态体系内涵

“四全（全链条、全流程、全周期、全要素）、四加（线上 + 线下、空间 + 资本、资源 + 机制、境内 + 境外）、四化（专业化、特色化、协同化、产业化）”是集团提出的双创示范基地的建设模式。这一模式是集团结合自身优势，从推动资金链、创新链、产业链深度融合的角度提出的。“四全、四加、四化”模式既可有效解决双创主体在空间、资本、资源和市场方面的问题，又能加快双创成果与终端用户的直接对接，提升成果产业化转化率和产品创新更迭速度，实现金融资本、创业资源、产业资源的有机融合和高效配置。

集团同时引导下属公司探索“园区 + 资本”、“风险投资 + 特定产业 + 内部创业”、“科技创新 + 风险投资 + 产业孵化”等三种双创运营模式，实现双创与产业转型升级的有机结合。

### 二、深化双创体制机制改革，激发内部创新创业动力

集团积极研究构建适合创新创业的管理体系和激发企业员工创造力的机制。2010 年以来，先后出台《招商局集团关于促进创新工作的指导意见》《招商局集团关于加快双创示范基地建设的指导意见》《招商局集团员工在岗创新待岗创业管理暂行办法》等制度，旨在鼓励创新投入、建立创新容错机制、完善创新考核评价机制，同时协调解决制约集

团双创工作的体制机制障碍，为双创工作建立了制度保。

为进一步激发内部员工创新创业的活力，集团还提出“在岗创新、待岗创业”，并设立首期规模 3000 万元的双创扶持基金，用于支持员工创业项目，并建立回岗保障机制、提供创业补助、给予 50 万元起步资金支持等三项举措，打消员工创业顾虑。

此外，为使资本所有者与劳动者形成利益共同体，从机制上鼓励创业。在国家有关政策允许的范围内，集团还支持有条件的公司创新股权、期权、分红权、双创成果利润分享及事业合伙人等中长期激励措施。目前，集团旗下中集集团、云途公司等科技型企业已成功实施员工持股计划。

### 三、深化双创优势资源整合，构建区域创新产业集群

集团通过“搭建平台、嫁接资本、创新机制”等举措，加快创新要素优化配置，形成了多个区域双创“高地”。

双创载体方面，集团投入的产业园区建设面积超 230 万平方米，服务双创人员超 5 万人。其中，以蛇口网谷为中心的蛇口滨海深港创新创业产业带，目前用于双创孵化的线下空间面积超过 60 万平方米，集聚了招商启航“厘米空间”互联网孵化器、清华启迪等 24 个专业化双创平台，2016 年区内企业生产总值约 400 亿元，较 2015 年增长一倍。

金融服务方面，集团还充分发挥产融结合优势，积极研发服务创新全链条和全生命周期的金融产品，累计向中小微企业提供的资金支持超 7000 亿元，并推出了“文创贷”、“版权贷”、“三板贷”等双创金融产品。此外，集团也注重产业基金培育新兴产业的作用，撬动社会资本参与双创，全年新募 7 支产业基金，基金规模总计 315 亿元。

创业资源方面，集团积极利用集团内外部创业服务资源，通过合作伙伴引入、建立战略联盟等方式，在搭建创业服务生态圈方面做了有益尝试。2016 年，集团累计接触洽谈近 230 家创业服务提供商，与近 50 家签署了战略合作协议。

### 四、深化双创文化氛围营造，迸发基层双创活力

集团一直高度重视双创文化的培育，大力倡导创业理念、激发创业热情。利用集团网站、公众微信号等媒介，报道集团创新创业先进事迹，树立双创典型人物，全力营造勇于创新、善于创新、宽容失败的氛围。同时借助大型创新创业活动带动集团双创氛围。截至目前，集团已累计举办包括中央企业熠星创新创业大赛在内的 220 场双创主题活动，活动 + 宣传的模式很好地起到了调动积极性的作用。

(史允)

## 招商蛇口太子湾邮轮母港开港

2016年11月12日，由深圳市人民政府、招商局集团联合主办，深圳市文体旅游局、南山区政府、招商蛇口共同承办，以“蓝色梦想·启航蛇口太子湾”为主题的“内地与港澳邮轮旅游合作发展大会暨太子湾邮轮母港开港仪式”在深圳太子湾隆重举行。招商局集团董事长李建红宣布：“深圳蛇口太子湾邮轮母港正式开港！”深圳由此正式跨进邮轮时代。

仪式上，招商局集团董事长李建红与云顶集团主席丹斯里林国泰、深圳市市长许勤、国家旅游局副局长李世宏分别致辞。李世宏、李建红、许勤和招商局集团总经理李晓鹏、广东省旅游局局长曾颖如、招商局集团副总经理孙承铭为“中国邮轮旅游发展实验区”揭牌，并与深圳市委常委田夫、刘庆生及邮轮码头船首波设计者、法国著名设计师丹尼斯·岚明一起主礼太子湾邮轮母港开港仪式，共同推动启动杆。揭牌仪式后，与会嘉宾共同欣赏了由1872相约合唱团带来的演唱演出《蓝色多瑙河》，并在演出结束后乘船考察了深圳湾及太子湾邮轮母港。

### 一、共创国际邮轮经济，领航深圳邮轮旅游产业

作为华南地区重要的邮轮母港城市，深圳一直是中国对外贸易的“海上门户”，而海港建设也成为深圳连通世界的桥梁之一。太子湾国际邮轮母港的“横空出世”，弥补了深圳缺少世界级邮轮母港的现状。太子湾未来将成为集客运枢纽、历史文化博览、艺术表演、会议展览、酒店配套、商务办公、商务公寓、餐饮娱乐及海上活动、庆典等多功能于一体的现代化海滨国际社区，书开深圳邮轮旅游产业发展的新篇章。

太子湾邮轮母港是招商局集团旗下招商蛇口全资拥有的邮轮母港项目，后方港区占地69.764万平方米，总建筑面积达170万平方米。自去年重组以来，招商蛇口调整业务布局，全面发展“园区开发与运营”、“社区开发与运营”、“邮轮产业建设与运营”三大板块，推行“前港—中区—后城”的发展模式。

招商蛇口总经理许永军表示，邮轮产业被视为漂浮在海上的黄金产业，拥有巨大的

带动效应，太子湾邮轮母港开港是招商蛇口“前港—中区—后城”模式的重要落地，以港口先行、产业园区跟进、配套城市新区开发，实现了港、产、城联动，将政府、企业和各类资源协同起来，推动产业的流动和升级，助力深圳邮轮产业的科学发展。

按照国家旅游局的要求，深圳邮轮旅游发展试验区的定位为，以推进完善邮轮产业政策体系、促进母港建设管理能力、扩大邮轮经济产出水平等方面，构筑更便利的通关环境、更完善的市政配套、生活配套和旅游配套，打造华南区现代化的邮轮母港和邮轮经济圈。

## 二、落实“一带一路”倡议，促进粤港澳大湾区发展

李建红在致辞中表示，蛇口太子湾邮轮母港建设，是招商局落实国家“一带一路”倡议和促进粤港澳大湾区发展的重要举措。深圳是国家“一带一路”倡议的桥头堡、枢纽港和始发站。蛇口太子湾邮轮母港的建成和开港试运行，标志着深圳正式进入邮轮时代，将进一步推动深圳成为国际综合交通枢纽，巩固深圳在“一带一路”上的重要地位。邮轮经济的发展，也必将极大提高深圳城市辐射力、影响力和竞争力。

李建红说，蛇口太子湾邮轮母港建设，也是招商局产业转型、开拓新增长点的重要尝试。高端旅游产业将是未来中国的朝阳产业，邮轮旅游作为高端旅游的新载体，正在得到国人的广泛认可。以满足中国消费者的需求为导向，发展邮轮产业拥有广阔的市场空间。蛇口也是国家旅游局授牌的邮轮发展综合试验区，招商局将充分利用好这一平台，发扬蛇口一直以来所特有的改革精神，创新发展邮轮产业，为全国邮轮产业发展探索提供经验。“我们将全产业链介入邮轮产业，与云顶集团等国际知名邮轮运营商通力合作，发挥协同优势，通过产融结合，围绕‘船、港、城、商、旅’联动发展，高起点探索全新的商业模式，构建高端、高质、高新的现代产业体系”。

李建红指出，蛇口太子湾邮轮母港建设已历时5年，克服重重困难，迎来了开港试运营。这离不开各级政府部门的亲切关怀和大力支持，也离不开母港项目设计、监理、施工单位的辛勤付出和积极配合，对此表示由衷的感谢。下一步，招商局将秉持中央企业的高度责任感和使命感，全力推动和配合国家重大战略的落地实施，加快培育邮轮产业链，构建深港澳邮轮经济圈，把蛇口太子湾邮轮港区，打造成集邮轮、旅游、金融、商贸、物流等为一体的海上门户。

### 三、迈入“邮轮时代”，环游世界就在眼前

据介绍，太子湾邮轮母港设计有2个邮轮泊位（包括1个22万GT（总吨位）邮轮泊位，1个12万GT邮轮泊位），以及1个2万GT客货滚装泊位，另外还建有800GT高速客轮泊位10个（包括6个港澳线泊位，4个国内线泊位），以及2个待泊泊位。巨大的港口泊位使得太子湾邮轮母港可停靠目前世界上最大的22万吨豪华邮轮。与太子湾邮轮母港配套的蛇口邮轮中心按照国际一流标准建设，其外形呈现出动感波浪形状的建筑造型，和周边海域景观融为一体，又蕴含了蛇口乘风破浪、披荆斩棘的改革创新精神。

据了解，深圳在发展邮轮产业上有着得天独厚的自然优势和地缘优势：亚热带气候的深圳，自然条件有利于邮轮一年四季停靠；同时，深圳地处珠三角、毗邻港澳，是中国重要的海上门户，随着招商蛇口太子湾邮轮母港的启用，其与香港启德码头、广州南沙港将形成珠三角邮轮经济带，华南地区的邮轮航线将更加丰富。

当日，深圳市人民政府、深圳市文体旅游局、深圳市交委、深圳市南山区委区政府，来自港澳地区旅游主管部门及邮轮行业协会负责人、境内外知名邮轮行业组织或协会、港口企业、邮轮制造企业、邮轮运营商、邮轮专家等200余人齐聚深圳，见证太子湾国际邮轮母港开港，探讨邮轮产业发展的机遇与挑战。

### 四、马兴瑞为“处女星号”首航旅客送行

2016年11月13日，“内地与港澳邮轮旅游合作发展大会开幕式暨太子湾邮轮母港开港仪式”第二天，丽星邮轮公司旗下国际豪华邮轮“处女星号”首航，载着1500余名旅客，从蛇口太子湾出发，开启国际邮轮航行。“处女星号”成为第一艘以深圳蛇口为母港开展邮轮航线的国际邮轮。

刚结束外地学习回深的广东省委副书记、深圳市委书记马兴瑞，来到蛇口视察了崭新亮丽的太子湾邮轮母港。在市委常委、前海蛇口自贸区管委会主任田夫，招商蛇口行政总监狄浅的陪同下，马兴瑞兴致勃勃地参观了邮轮母港各功能设施和运作区域。招商蛇口邮轮事业部常务副总经理吴炜详细介绍了邮轮中心一楼大厅、售票厅、候船厅、二楼邮轮办票和香港机场值机大厅，旅客安检、口岸通关等设施运行情况。

马兴瑞为“处女星号”首航旅客送行。看到现场运行高效、秩序井然的良好状况，马兴瑞非常高兴，并询问了13日当天下午首航的有关情况，包括有多少旅客，旅客从哪里来，邮轮母港现有多少艘次的邮轮，邮轮前往的国家、航行时间等问题。在邮轮登船长廊，马兴瑞现场询问了一名正在准备登轮的旅游旅行社领队，了解船票好不好销售、

市场推广等情况。在邮轮登船口，马兴瑞与深圳市的出游旅客热烈互动，向他们问好，祝大家旅途愉快。

马兴瑞说，一直关注蛇口邮轮母港建设和邮轮经济。他高度肯定太子湾邮轮母港，盛赞“建得太漂亮了，非常好”，并表示深圳市要加大对邮轮的推广力度！

（王明龙 张云峰）

## 蕪春产业扶贫

产业扶贫是以市场为导向，以经济效益为中心，以产业发展为杠杆的扶贫开发过程，是促进贫困地区发展、增加贫困农户收入的有效途径，是扶贫开发的战略重点和主要任务。招商局集团在以“四加一工程”助推蕪春脱贫致富的同时，也稳步推进产业扶贫。

2016年9月1日，在集团专题研究部署企业社会责任与扶贫慈善工作会议上，李建红董事长指出，紧密围绕蕪春2019年全面脱贫的目标，要在精准扶贫的基础上，帮助当地积极融入国家长江经济带战略和健康中国战略，创新推动开发式扶贫，通过“打造一个园区，发展一个市场，培育一个产业”，实现“真扶贫、扶真贫”的目标。

### 一、助力蕪春产业升级，走向“长江经济”

蕪春港长江码头是集团贯彻落实中央单位定点扶贫工作会议精神的重点项目。项目通过带动县域经济转型升级，助力蕪春加快脱贫步伐，发展长江经济，这也高度契合国家关于长江经济带建设的战略规划。

前期，集团与湖北省交通厅、蕪春县人民政府等多方合作推进，根据当地实际情况，决定在蕪春县管窑镇建设一处现代化码头（2个5000吨级散杂货泊位）。此处临近长江中下游黄冈段，有32公里长江岸线，年平均水深14.8米，最高水位24.79米，最低水位8.9米，枯水期码头前沿水深8米，水面宽阔，水势平缓，无封冻史，为理想的天然良港。

2016年1月20日，码头正式开工建设，6月中下旬，蕪春县遭遇百年一遇特大洪涝灾害，对工程施工造成极大影响，项目团队及时调整，抢抓工时，于12月底如期完成水工部分主体建设。此外，系缆平台、码头变电所、门机轨道胶泥灌注等各专业分项同步进行，两台门机（25吨、16吨）完成购置和生产并进入总装阶段。截至2016年12月底，集团共计投入4158万元，用于码头水工部分建设及码头作业设备购置。

码头的建设，有助于蕪春进入“长江经济”发展时期，极大提升航运、物流、仓储水平，带动其它相关产业，使蕪春从内陆经济走向外向型经济。

## 二、帮助蕪春发展特色产业，融入健康中国战略

2016年8月19-20日全国卫生与健康大会，国家主席习近平强调人民健康为国家战略，国务院总理李克强提出把健康产业培育成为国民经济重要支柱产业。2016年8月26日中央政治局会议审议通过《健康中国2030规划》，融合养老、康复、预防等资产和业务的“大健康”产业将迎黄金发展期。

集团紧跟国家“大健康”产业的步伐，立足蕪春充足的中医药资源，结合旗下企业在园区综合开发运营和商业贸易等方面的优势，加快融入健康中国战略。

### 1. 打造一个园区：招商局蕪春产业新城

在集团大健康产业的统一布局下，2016年招商蛇口多批次、多形式对蕪春县及蕪春项目选址范围的相关情况进行了深度考察，厘清了蕪春当地产业基础薄弱，中医药相关资源缺乏有效组织等现状。

在考察基础上，招商蛇口与蕪春县委、县政府等有关机构进行了充分沟通，初步明确了打造大健康产业新城，涵盖特色小镇等精品内容的发展思路，立足蕪春人文资源和自然资源着重打造中医药核心产业特色。

根据黄冈市政府批复蕪春县城市总体规划的城市建设区，蕪春河西新区纳入城市建设区的用地面积约14.7平方公里，招商蛇口将蕪春项目选址调整为与该范围一致，项目名称暂定为“招商局蕪春产业新城”。

2016年11月，招商蛇口召开蕪春项目启动会，蕪春项目以中医药产业为基础，融合养生、旅游、休闲、绿色食品等构建大健康产业生态圈。

### 2. 发展一个市场：中药材贸易市场

在集团大健康产业的统一布局下，2016年招商海通先后4次实地调研蕪春，走访医药、粮食加工企业、银杏及栀子种植基地等13个单位，并实地考察中药材贸易市场。

2016年10月，招商海通进一步调研当地医药健康产业贸易发展状况，就项目合作开展工作对接，主要接洽当地医药龙头企业并签订股权合作框架协议。

### 3. 培育一个产业：蕪春大健康产业

围绕健康中国战略布局一个“大健康”产业，覆盖健康养生、医疗医药、文化旅游等全产业链。2016年，集团通过麦肯锡进行战略研究，进行全面布局。

## 三、帮扶资源持续对准建档立卡户，落实精准扶贫

### 1. 扶贫资金折股量化实现资产性扶贫：大屋幸福新村农贸市场



集团自 2013 年开展招商局·幸福新村项目（蕲春县大别山区搬迁扶贫），目前该项目被誉为“点缀在大别山红色旅游公路间的一颗明珠”，成为湖北农村新型社区示范点、生态扶贫搬迁的样板工程。大屋幸福新村农贸市场项目是暨招商局大屋幸福新村之后打造的另一亮点项目。通过扶贫资金折股量化的方式，探索资产性收益扶持制度，持续推进精准扶贫。

项目位于大别山红色旅游公路与招商局大屋幸福新村交汇处，规划用地 7000 平方米，总建筑面积 1856 平方米。市场规划功能主要包含 5 个方面：一是社区公共空间，如农贸及乡土文化展示戏台；二是特色农产品交易中心，如院落式体验作坊、农家乐、特色农产品超市、农产品自由交易摊位；三是日用品购销中心，如大型生活超市；四是农技信息及培训中心，如电商培训、农产品信息交流；五是游客集散中心。

截至 2016 年 12 月，集团共计投入 400 万元，完成选址、图纸设计和施工方招投标等工作，同时完成后期运营管理和盈利分配等机制设计。青石镇政府、大屋村支两委以及村民共同参与运营管理；盈利部分按照村集体经济 40%，大屋幸福新村 78 户贫困户和大屋村其他贫困户 60% 的原则进行分配。

## 2. 携手社会力量参与精准扶贫：贫困乡村社区综合发展项目

从 2016 年起，招商局慈善基金会资助四川海惠助贫服务中心（国际小母牛），开展蕲春贫困乡村社区综合发展项目，总预算 492 万元，为期五年。通过为项目农户提供礼品牲畜（肉牛）及养殖技术培训，帮助蕲春县檀林镇和向桥乡 4 个项目村的 1020 户贫困农户（初始户 400 户）发展畜牧业增收脱贫，并建立互助小组以提高社区凝聚力。2016 年共计投入 94 万元，主要用于首批贫困农户牲畜养殖，开展培训技术服务，引导农户参与社区活动等。

2016 年集团更加聚焦自身业务优势和资源特长，加大力度、加快速度，探索更多的脱贫发展新路子，助力蕲春早日完成脱贫攻坚任务。

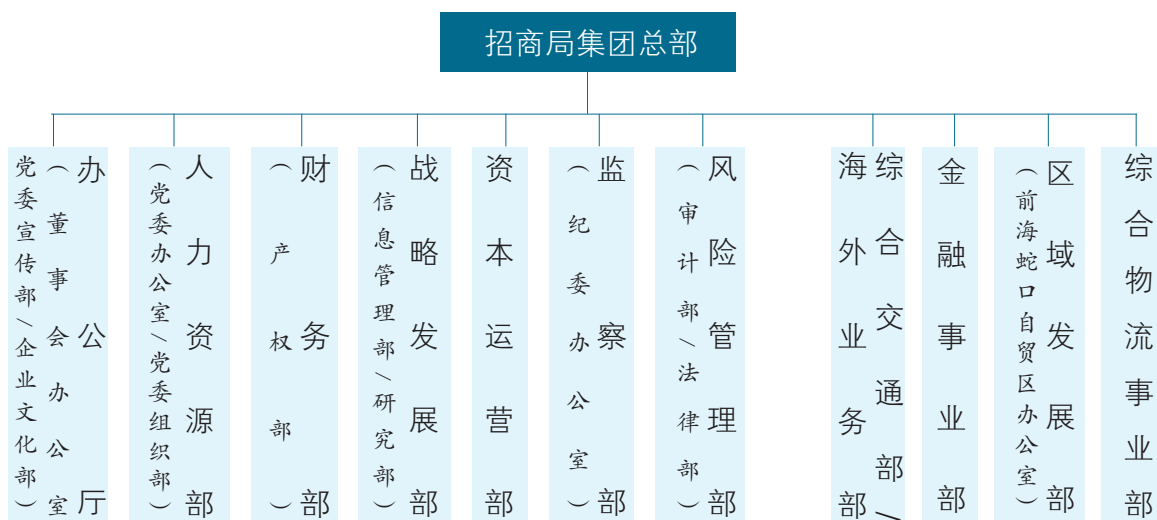
（伍锦松）

## 组织结构

### 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

副董事长：李晓鹏 赵沪湘

董 事：李建红 李晓鹏 赵沪湘 石 巍 罗东江 贝克伟  
任滨彦 吴安迪 陈佐夫

3. 招商局集团有限公司董事会秘书

苏新刚

4. 招商局集团有限公司监事会成员

监事会主席：李 兵

监 事：方 超 王淑敏 沈 昊 蔡剑青 陈毓晖

5. 招商局集团有限公司领导班子

李建红 董事长、党委书记

李晓鹏 总经理、副董事长、党委副书记

赵沪湘 副董事长、党委副书记

付刚峰 总会计师、党委委员

苏新刚 副总经理、党委委员

孙承铭 副总经理、党委委员

石 巍 董事、纪委书记、党委委员

胡建华 副总经理、党委委员

王 宏 副总经理、党委委员

邓仁杰 副总经理、党委委员

6. 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）

## 7. 招商局集团有限公司总部部门主要领导

办公厅（董事会办公室、党委宣传部/企业文化部）：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）：江舰

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）：罗慧来

综合物流事业部：宋德星

## 8. 招商局集团有限公司二级公司主要领导

招商局港口控股有限公司：白景涛总经理，王志贤党委书记

招商局金融集团有限公司：洪小源董事长、CEO（首席执行官）、党委书记，  
苏敏总经理、COO（首席运营官）

招商局能源运输股份有限公司：谢春林总经理，刘威武党委书记

招商局工业集团有限公司：王崔军总经理，栗健党委书记

招商局海通贸易有限公司：焦天悦总经理，邹彬党委书记

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

中国外运长航集团有限公司：宋德星总经理，秦伟党委书记

招商局公路网络科技控股股份有限公司：王秀峰总经理、党委书记

招商局物流集团有限公司：张锐总经理，涂晓平党委书记

招商局漳州开发区有限公司：丁勇总经理、党委书记

招商局重庆交通科研设计院有限公司：王福敏董事长、党委书记，姬为宇总经理

招商局资本投资有限责任公司：李引泉总经理、党委书记

招商局创新投资管理有限责任公司：吕克俭总经理

招商证券股份有限公司：宫少林董事长、党委书记，王岩总裁、首席执行官

招商局仁和人寿保险股份有限公司（筹）：彭伟总经理、党委书记

中国外运股份有限公司：李关鹏总经理、宋嵘党委书记

中国经贸船务有限公司：李甄总经理

长航集团船舶重工总公司：葛标总经理、党委书记

招商局融资租赁有限公司：王庆彬董事长、党委书记，杨皓总经理、党委副书记

中外运长航财务有限公司：黄必烈董事长、党委书记，张少军总经理、党委委员

（徐莉华）



## 第二篇

# 重要讲话 >

## 滋养新的增长力量

——李建红董事长在招商局集团 2016 年年会上的讲话

(2016 年 1 月 27 日)



今天我们在这里召开的招商局集团 2016 年年会，是在迈入“十三五”之后首次召开的年会，也是集团建设世界一流企业战略取得不少重大突破、需要进一步深入推进过程中召开的年会，可以说是一次承前启后、继往开来的重要会议。

“十二五”时期，尤其是过去这两年来，在党中央、国务院与国资委的关心和支持下，在大家的共同努力下，我们建设世界一流企业的各项重大战略举措全面播种、次第开花、渐有硕果，为招商局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，得到集团上下的充分认可，也赢得了社会各界的广泛瞩目。

进入“十三五”时期，我们提出的建设世界一流企业的战略，从“谋篇布局、蓄势待发”阶段转入了“落地生根、决战决胜”阶段。我们需要把过去积蓄的潜力转变成发展的现实，把积淀的优势转变成企业实实在在的效益，把“开花”转变成“结果”。

## 一、“十二五”的回顾

“十二五”时期，集团取得了较快的发展。特别是过去两年来，集团全面启动与推进建设世界一流企业战略，起步与突破并行，提质与增效齐进，实力显着提升，事业蒸蒸日上。

### （一）“十二五”时期所取得的成就

“十二五”时期，在全球金融危机爆发后复杂多变的经济形势和市场环境中，集团积极应对市场变化，大力开拓市场，深入挖潜增效，经营保持了平稳增长，效益屡创历史新高，核心产业的竞争力不断增强。

#### 1. 从财务指标看<sup>1</sup>

不考虑并表招商银行和中外运长航因素，2015 年与 2010 年底同口径相比：集团总资产从 3243 亿元增加到 8642 亿元，年复合增长率 21.7%；母公司净资产从 865 亿元增加到 1974 亿元，年复合增长率 17.9%；集团营业收入从 444 亿元增加到 1257 亿元，年复合增长率 23.1%；利润总额从 218 亿元增加到 483 亿元，年复合增长率 17.2%；母公司净资产收益率保持在 13-16% 之间的较好水平。所有核心指标都实现了翻番，五年再造了一个招商局。与市场比，跑赢大市，好于同行。2011-2015 年，集团连续 5 年获评为 A 级中央企业。

如考虑合并招行和中外运，2015 年底集团经营的总资产近 1 万亿元、管理的总资产近 1 万亿美元，营业收入 2814 亿元，利润总额 826 亿元。可以说到“十二五”期末，集团在体量上进入万亿级资产企业行列、达到世界 500 强的标准，有比较大的跨越。

<sup>1</sup> 数据系用财务快报数。



## 2. 从产业竞争力看

推动了各业务板块的创新转型，加强了内部协同与外部合作，提升了主业的竞争力，一些“世界一流、中国领先”的产业雏形已现。集团三大主业的市场份额、市场竞争力都有新的提高，2015年与2010年相比：集装箱码头权益吞吐量从1730万TEU，上升到2825万TEU，年复合增长率10.10%。地产销售金额从146亿元，上升到554亿元，年复合增长率31%；主控的高速公路里程从350公里，上升到575公里，年复合增长率10%；综合物流公路运输周转量从32亿吨公里，上升到80亿吨公里，年复合增长率20.7%；海洋工程建造产值从16亿元，上升到82亿元，年复合增长率39%；招行自营贷款余额从1.35万亿元，上升到2.5万亿元，年复合增长率14%；招证营业收入从65亿元，上升到268亿元，年复合增长率32.7%。

### （二）新班子过去两年来推动了一系列事关长远的重大工作

过去两年对集团而言是不平凡的两年，集团大事多、喜事多、亮点多，精彩纷呈。两年来，新班子带领广大干部员工，统一思想，凝神聚力抓大事、办好事、推长远之事，对一些事关未来竞争格局的战略性工作有谋划、有行动、有突破。

一是加强顶层设计，战略更加清晰化。2014年，集团新领导班子在深入调研、集思广益的基础上，提出了“建设具有国际竞争力的世界一流企业”的战略愿景，明确了未来的发展方向和目标，开启了招商局新的发展征程。2015年，集团聘请麦肯锡做了战略咨询，并在此基础上制订了集团“十三五”战略规划草案，从大格局上为招商局勾画出了“领先战略”的整体框架。围绕“领先战略”，集团积极推进“百千万亿工程”：集团利润总额有百亿级增长，创历史新高；二级公司百亿级利润企业增加到4家；为响应国家维护资本市场稳定的号召，并从集团既定战略出发，实施对招商银行的战略增持，进一步优化了集团金融产业的整体战略布局；同时推动招商局轮船股份有限公司改制，引入优先股400亿元；完成地产业务千亿大重组，实现集团自贸区业务整体上市；对千亿级央企中外运长航重组获批；集团资产也如前所述进入万亿级企业行列。

二是深化企业改革，机制更加市场化。制定了集团总体改革方案，积极跟上国企改革的大步伐。按市场化原则积极推动集团与中外运长航的战略重组；在地产板块的重组中，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”，用不到一年的时间，创造了一个资本市场和国企改革的经典案例。对招商金融、招商国际、招商蛇口、招商物流等重要二级公司主要负责人实行全球招聘，企业用人机制进一步市场化。推动了招商银行、中集集团等重要企业员工持股工作，并

对一些公司的混合所有制改革进行了研究。

三是推进创新转型，竞争更加差异化。我们充分结合集团自身特点来开展创新转型工作，在搭建平台、嫁接资本、创新机制等方面做出新的尝试。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，成立招商创投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。集团主要领导出席世界互联网大会，主动了解、把握互联网发展的大趋势。各业务板块也加快转型升级，带动了战略突破，招商轮船自有VLCC油轮达到53艘，奠定了世界一流油轮船队的地位；招商国际推进了深圳西部港区整合和海内外港口拓展；招商蛇口推动了“再造新蛇口”和探索邮轮新业务，“蛇口网谷”纳入国家电子商务示范基地；招商工业完成江苏海门基地布局，海工业务的产能、市场占有率和盈利能力均居国内同行前列；招商公路两年来增加主控公路里程208公里，朝着世界一流的目标迈进了一大步；招商交科院获得“国家火炬计划重点高新技术企业”认定，并积极探索智能交通业务；招商银行在2015年亚洲银行竞争力排名上升至第7位，较2014年提升了2位；招商证券2014年实施非公开发行股票，募集资金111亿元，2015年实现利润总额、净利润双双过百亿；招商局漳州积极推动了双鱼岛建设等重大项目。

四是融入国家战略，经营更加国际化。2014年底，集团推动蛇口片区进入了自贸区，打造21世纪海上丝绸之路的桥头堡，一子落而满盘活，为集团整体和各业务板块都开创出了一片新的天地，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，招商局在国家发展中的地位更加凸显。在短短一年多的时间内，习近平总书记4次、李克强总理两次视察集团“一带一路”项目或见证有关合作协议的签署；去年底习总书记在参加中非合作论坛时亲自帮助我们争取海外港口项目；张高丽副总理和王勇国务委员两次对集团参与中白工业园所做出的工作予以批示和表扬；张高丽副总理在视察深圳西部港区时高度肯定了招商局践行“一带一路”的成绩。李克强总理还两次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分析与建议。集团成立了招商投资，专门承担海外战略性投资任务。招商国际斯里兰卡科伦坡港口项目，实现了投产次年即赢利，有力地推进了海外母港建设；并与中远、中投抱团出海，收购了土耳其昆波特港口项目，吉布提综合开发项目也蓄势待发。招商物流积极推动中白商贸物流园首发区建设，并开通了西行货运专列。招商资本正在积极筹建专门投资丝路项目的基金。

五是优化公司治理，管理更加规范化。建立集团董事会，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。主动按照国有资本投资运营公司的要求，推动了总部机构改革，实行大部制，积极优化总部管控模式，促进集团管控效率的

提升。召开了法制工作会议，全面推进依法治企，努力打造法治招商。同时，集团的基础管理更加精细化，安全生产、降本增效等工作持续加强，管理能力不断提升。

六是加强组织建设，风气更加清新化。集团领导班子进行了调整充实，3名年轻的同志担任集团领导副职，退出班子的3位老同志发挥了新作用。加强干部培训，“领航班”和“致远班”深受广大干部的欢迎。认真开展了群众路线教育实践活动和“三严三实”专题教育，经历了中央巡视与国家审计“两场大考”，扎实进行了整改。集团上下重燃创业的激情和创新的精神，内和外顺，风清气正，士气高昂，为干事创业提供了良好的环境。

七是拓展战略合作，伙伴更加多元化。集团“朋友圈展战略合作，伙伴更加多元化”。年轻的同志担任集团领导副职，退出班子的3位老同志发挥了新作用。加强干部培训，“领航班”和“致远班”深受广大干部的欢迎。认真32家企业及地方政府签署了战略合作协议，并逐步体现出成果。

总体而言，经过过去五年特别是最近两年的发展，集团效益更好、基础更牢、结构更优、士气更高、影响更大、后劲更足，初步奠定了招商局的央企国家队地位、行业整合者地位和产业领先者地位。集团实现了“十二五”的完美收官，为“十三五”跨越发展打下了坚实的基础，在波澜壮阔的招商局史册上写下了浓墨重彩的一笔，进一步坚定了我们建设世界一流企业的信心和勇气。正如我在新年贺词中所提到的：“招商梦拾阶而上，渐行渐近。”

大家在过去这几年，做了大量的工作，付出了很大的努力，为集团的发展做出了卓越的贡献，我向大家表示衷心的感谢！同时，我们也要看到，集团今天所取得的成就，前人为此打下了坚实的基础，在此向他们表示崇高的敬意！

## 二、“十三五”的安排

### （一）对“十三五”发展环境的总体把握

在谋划、部署“十三五”时期的发展中，我们首先需要对外部环境最重要的趋势性问题，有所认识和把握，并做好应对的准备。

经济新常态，是“十三五”时期我国发展的大逻辑。这个大逻辑，我个人的理解，就是降与升的逻辑，即降增速、升素质；就是旧与新的逻辑，即淘汰旧的动力、培育新的动力；就是减与增的逻辑，即通过减存量来换取新增量。总体看，“十三五”期间，我国经济将长期呈现增速换挡、结构调整、动力多元、内外联动等特征。具体到企业而言，在这样一个大逻辑下，未来五年：

我们将会筑底中度过。中国的经济下行目前还没触底，未来五年我们将会在经济寻底、筑底、企稳、回升中度过。总体的特征会是压力比较大的五年，是旧的均衡不断打破、新的均衡逐步重建的五年。企业的发展节奏、总体安排都必须深刻认识这一总的特征。

我们将会改革中度过。过去三年，是我国全面深化改革夯基垒台、立柱架梁的三年。相信在“十三五”期间，国家深化改革的系列举措将陆续出台和深入推进，经济社会发展的各个方面都将受到深刻影响。我们企业发展的诸多方面制度环境将发生深刻变化，必须在主动改革、系统改革上下功夫。

我们将会创新中度过。新常态就是要在传统增长动力减弱的背景下，不断培育新的增长动力。创新已成为国家战略，新的技术、新的模式会不断催生、重构出新的商业生态。在创新的浪潮中，任何企业都无法置身事外，只有拥抱和驾驭的选择。

我们将会重组中度过。供给侧改革核心的一点就是要矫正要素扭曲，处理僵尸企业、去产能，把资源释放出来配置到更有效率的领域，让资源向优势企业集中。因此未来几年相信会是中国企业的重组高峰期。在一批企业倒下的同时，会站起一批更强的企业。会出现一番“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春”的景象。孰病孰春，全看实力。

我们将会阵痛中度过。不管是新旧动力的转换，还是转型升级调整，都会是一个痛苦的过程。用总书记的话讲就是要“化大震为小震”，未来五年，可能是“大震没有，小震难免”。对于企业而言，如何在阵痛中规避风险、保持稳健发展，成为未来几年一个重要的课题。

以上几个趋势性的特征，是我们制订“十三五”规划的重要背景，也是我们整个规划期内所需面对的重要课题。制订“十三五”、理解“十三五”、落实“十三五”，都要从这样一个大背景、大逻辑出发。

## （二）对“十三五”时期集团发展的总体判断

我们既要看到挑战，也要看到机遇。“十三五”时期仍然是集团大有可为、大有作为的时期，我们的总体判断是：十三五期间，会是集团的战略机遇期、转型发展期、格局重构期。

一是战略机遇期。经济下行为优势企业带来了低成本扩张的战略发展机遇。经济繁荣期所有的企业都能赚钱，坐着赚钱躺着也能赚钱，造成差企业的“虚胖”，无法鉴别好坏真伪。只有在经济下行期，才是水落石出的时候，好企业与差企业高下立见。正如投资大师巴菲特所说的，“只有在潮水退去时，你才会知道谁一直在裸泳”。经济寒冬中，不少差的企业就会面临生存危机，最终被优势企业整合兼并。而且，“十三五”期间，

国企改革会加速，央企重组整合力度会加大，资源向优势企业集中。这些都给我们带来了大量的低成本快速发展机遇，我们要做产业的领先者、行业的整合者、价值链的主导者，就一定要把握住“十三五”期间的这些机遇。

同时，“十三五”期间国家“一带一路”倡议的深入推进，也为我们提供了海外布局、全球发展的战略性商机。

二是转型发展期。“十三五”期间，结构性调整是经济发展的主线，集团的发展同样需要走转型发展之路。我们的不少业务是传统产业，“十三五”期间都面临着转型发展的要求。同时，新经济的发展、结构性的改革也给我们提供了许多转型发展的条件与机会。“十三五”期间我们必须摸索走出一条转型发展的路子来。

三是格局重构期。“十三五”期间，中国的经济格局将被重塑，集团整体的格局也将被重建。我们需要通过“十三五”的努力，把招商局打造成为一个体量、结构、模式、效能与今天的招商局有许多重大不同的新的招商局，推动招商局实现一次新的跨越。

### （三）集团“十三五”时期的总体战略目标

根据以上对大的趋势与特征的总体判断与把握，在认真分析与测算的基础上，集团确定了如下的一些战略目标：

#### 1. 五年战略目标

我们原来说过，要用5-6年时间在2014年的基础上“再造一个招商局”，这个目标看来会提早实现。“十三五”期间，由于2015年我们有个比较大的跨越，因此我们对到2020年的战略目标没有再提“再造一个招商局”的目标，而是以理性、科学的态度测算提出了一个目标，应该说主要经营指标都会有较大幅度的增长，有些指标也实现了翻番。届时会基本形成世界一流企业的格局。

核心指标上：

以原来权益法核算口径计，2020年集团总资产将达3.3万亿左右，较2015年底的9800亿，增长236%；净资产将达到8300亿左右，较2015年底的4100亿，增长102%；营业收入将达到7349亿左右，较2015年的2132亿，增长245%；利润总额1179亿左右，较2015年的525亿，增长125%；母公司净利润512亿，较2015年的301亿（扣非后），增长70%。ROE保持在12%以上

以合并招行的口径计，2020年集团总资产将达13万亿左右，较2015年底的6.4万亿，增长103%；净资产将达到1.2万亿左右，较2015年底的6600亿，增长80%；营业收入将达到1.2万亿左右，较2015年的2800亿，增长329%；利润总额1900亿左右，较2015年的826亿，增长130%；母公司净利润512亿，较2015年的301亿（非后），

增长 70%。ROE 保持在 12% 以上。

产业发展上：

形成世界一流的超级油轮船队、世界一流的港口综合服务商、世界一流的供应链物流服务商、国内领先的城市综合开发和运营服务商、国内领先的金融控股集团和特色金融服务商、国内领先的高速公路投资运营服务商、国内领先的海工装备制造制造商等领先产业，培育出保险、不良资产管理、高端旅游等一批新的增长点。成为全球和国内行业资源的整合者和产业链的重要控制者，生产经营网络遍及全球主要国家和地区。

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。

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，步入世界一流企业建设的新阶段。

## 2. 三年任期目标

到 2018 年，集团整体要成为“有质量的、排名较为靠前的世界 500 强”，世界一流、国内领先产业的培育基本成形。财务指标上，以权益法核算计，则总资产超过 2.6 万亿元，净资产超过 7000 亿元，营业收入超过 3100 亿元，利润总额超过 700 亿元；以合并招行计，总资产超过 10 万亿元，净资产超过 1 万亿元，营业收入接近 7000 亿元，利润总额超过 1300 亿元。

### （四）通过“三大转型”推动集团战略目标的实现

实现上述目标并不容易，我们必须探索新的路径，依靠转型发展。

第一个转型：实现企业定位从“三大主业”（交通、金融和房地产）向“三大平台”（实业经营、金融控股和投资与资本运营）的转型。

实业经营是第一个平台。在实业经营上要具有国际竞争能力，打造几个利润百亿、收入或市值千亿的行业领先企业，形成一批具有国际竞争力的企业。我在这里特别想强调的是，集团未来几年规模的扩大、盈利的增长，必须充分发挥实业的基础作用，实业的地位一定要不断提升和加强。

金融服务是第二个平台。在金融服务上要具有综合金融的特色，通过“4+N”（银行、证券、保险、基金+其他）布局，形成集团全产业链金融服务体系，为客户提供全方位综合金融解决方案。

投资与资本运营是第三个平台。在投资与资本运营上要具有跨界融合的优势。通过集团的产融结合、产城联动、产网融合等优势，利用资本运作，推进跨界融合。

第二个转型：实现总部定位向“3S”（Shaping—战略引领、Servicing—综合服务、

Safeguarding—风险管控)的转型。

战略引领是第一个“S”。以前集团的战略是对各下属公司战略的加总，现在反过来，要用集团的战略去指导和引领下属公司的发展目标、方向和路径。

综合服务是第二个“S”。既然要引领，集团就要为下属企业提供综合服务，配置资源、人才以及与战略发展目标相适应的机制体制，这样才能确保战略落地和产业发展到位。

风险管控是第三个“S”。“十三五”时期，在经济进入新常态的背景下，风险管控尤为重要，这是保障集团战略健康落地的有效手段。

第三个转型：在发展驱动力上从传统的增长方式，向“四轮驱动”增长方式转变。

一是创新转型驱动。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，开拓一些新的产业，培育和寻找新的增长点，加快实现集团跨越式发展。

二是并购重组驱动。伺机并购重组相关央企、国企及市场资源，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。

三是数字化驱动。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，探索“传统产业+互联网”和“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。我曾在去年的务虚会上讲过：前十年的主战场是消费互联网，未来十年的主战场则是产业互联网。产业互联网的空间会很大，这也正是我们的独特竞争优势。我们应该将这一优势充分发挥出来，在产业互联网领域取得大的作为。

四是国际化驱动。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。

总体而言，“十三五”将会是百年招商发展史上极为关键的五年，抓住这五年的机会努力地拼一拼、闯一闯、搏一搏，就一定会推进招商局迈上一个更高的台阶，不辱时代赋予我们的历史使命。

### 三、2016年的重点工作

2016年是“十三五”的开局之年，也是集团领导班子新三年任期的第一年。“五年看三年，三年看头年”。2016年的工作，对于未来三年乃至整个“十三五”时期集团的发展意义都十分重大。我们要按照“稳中求变、变中求新、新中求进”的总体工作方针做好全年工作，努力实现“十三五”的良好开局。

就开局之年来看，2016年会是一个非常特殊的开局之年。国家的“十三五”规划，从“调”字开局；集团的“十三五”规划，从“高”位起步。

2016年，世界经济仍延续疲弱复苏态势，分化特征明显，美元加息、石油与大宗商品价格的深度下跌、TPP的实施等都带来了许多新的不确定性，新兴国家经济风险增大。中国经济则会继续下行探底，供给侧改革会全面推开，整体经济政策将会念一个“调”字诀。中央经济工作会议提出2016年经济工作的五大任务是“去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板”，其中的“三去一降”，本质上都是一个“调”字。从“调”字开局，体现了中央对经济形势的深刻判断和果断决心。目前中国经济的最大问题是结构性问题，解决结构性问题必须从供给侧进行改革，从目前最突出的产能、库存、杠杆、成本等方面着手，可以说一个“调”字抓住了牛鼻子。任何时候，“调”字都比“增”字难做，中央能从“调”字开局，表明这些问题不容再拖延，问题倒逼下我们不得不采取这样一些坚决的措施。总书记在中央经济工作会议上有几句话，令我印象非常深刻，他说：“这是一个绕不过去的历史关口”，并指出“要敢于经历痛苦的磨难，适当提高换挡降速的容忍度，先筑底，后回升”。从“调”字开始闯关，体现了中央的果断、决心和担当。中国经济转型既要打持久战，又要打歼灭战，2016年将会是一场艰苦的歼灭战。我们作为企业，必须深刻认识到这个大的背景，要分析“调”字对企业经营发展各方面的影响，并有效提出应对措施。

当然，中国古老的智慧一直认为“进道若退”。“调”不是目的，真正的目的是“调中求转、调中求增、调中求进”。我们也一定要从“调”字中去把握、寻找可能的机会，充分利用其中的积极因素。

从集团内部形势看，2016年我们是从一个“高”位上开局的。一是起点高。经过2014年、特别是2015年的跨越式发展，集团各项指标都上了一个很大的台阶，我们的“十三五”是从一个高起点上开始起步的。二是目标高。我们的“十三五”规划总体而言是一个增长型规划，规划的五年目标有科学测算的基础，同时也体现了进取的精神，是一个比较高的目标。三是士气高。经过过去两年的发展，应该说集团整体队伍士气高涨，其气可用。

如何在整体环境的“调”中我们能取得增长，如何在已有的“高”起点上取得不断的进步，是我们2016年各项工作安排要准确认识的大背景。围绕这样一个大背景，我认为，要想从“调”中取得增长，就必须要有“新”，即认识新挑战、把握新机遇、采取新举措；要想从“高”中获得进步，就必须有“实”。习近平总书记说：“既要取势，又要取实”。同样地，在新的历史时期，我们也需要从“势”与“实”两个路径去落笔着墨，做好“新的跨越”这篇大文章。既要乘破竹之势，果断抢抓机遇、因势而为、乘势而上；



又要迈扎实之步，以更加实的思维、实的行动、实的效果，持之以恒地把各项工作做到位，不断推动世界一流企业战略落地。据此，下面我再就 2016 年的重点工作讲一些意见：

### 1. 关于巩固的问题

过去两年来，特别是 2015 年，集团打了几场漂亮的歼灭战，取得了一些重大的突破，企业实现了跨越式的发展。面对成绩，需要我们保持一份冷静和理性。我曾经说过，“建设世界一流企业是一场马拉松长跑”，不能一味冲刺，而必须不断夯实基础，谋求可持续的健康发展。“突破”与“巩固”要相辅相成、相互促进，一方面要不断地抢抓机遇，集中力量打歼灭战，实现一些重点突破，唱出“连台好戏”；另一方面要看到，企业的发展不可能一味地高歌猛进、攻城略地，必须经过“突破，巩固、完善、提高，再突破”这样一个螺旋式不断上升的过程。不能贪多，否则可能消化不良；不能贪快，否则可能欲速而不达。“基础不牢，地动山摇”。今天，招商局这艘船越来越大，体量大、影响大、惯性也大，驾驶这艘船，首先要稳。因此，我们在“谋新、布新、作新”的过程中，首先要强调巩固，即夯实基础，为“新”提供稳固的根基。

巩固，一是要抓好战略落地。战略是企业发展的指南针和定海针。战略稳，则企业稳；战略实，则企业实。2015 年我们花了很大的精力制定了一个符合集团内外部实际的战略规划，2016 年一项重要的工作就是使这个战略规划落到实处。这包括：

战略责任要落到实处。过去集团的战略规划是各公司战略规划的加总，而这次集团的战略规划则是各公司战略规划的总领，各单位都必须认真地学习、研读集团的战略规划，并组织召开专题的班子会、研讨会，研究提出贯彻落实的具体意见，制定形成相应的子战略、子规划。集团战略规划提出的各项任务，都必须落实到一个个具体的责任主体上。

战略目标要落到实处。五年规划总目标、三年任期目标，是一个总任务。总任务的完成要靠每年任务的完成。2016 年是规划执行的第一年，今年的各项经营任务目标必须确保完成。我们不能把困难往后面拖，而是要尽量往前紧，为后面留出空间和余地。

战略原则要落到实处。战略规划中对于集团总体的业务发展方向、各公司的战略定位、集团的发展节奏、风险偏好、管控定位等，都提出了一系列的原则和要求，这些原则对于保持集团均衡健康发展十分重要，必须坚决执行。

巩固，二是要抓好队伍建设。“办大事首在得人”，人是万物的尺度。一个企业财、才二基稳了，这个企业总体就稳了。队伍问题既是一个永恒的课题，又是一个常新的课题。每个时期，都有其不同的关注重点。就集团目前发展要求看，队伍建设我们最关注的是“新能力”问题。我曾经说过，我们正在管理着一个和过去越来越不同的招商局，体量、

结构、发展路径、管控模式等都正在发生着根本性的变化，外部环境中新常态、新经济、新国策、新世情也给我们带来了一系列新的课题。面对这些“新”，我们的队伍就必须培育、具备相应的新能力。新能力建设，成为2016年及未来一段时间我们要高度关注和必须破解的一个重大课题。上次集团务虚会上我提出了“八大能力”，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、规范发展能力，这“八大能力”是我们新能力建设所关注的核心，围绕这些核心，今年要拿出一系列切实可行的相应措施。

巩固，三是要抓好风险管控。习总书记讲，全球经济进入了“多事之秋”。从外部经济环境看，不确定性因素在增多。由于地缘政治的因素，国际安全角势比较复杂，出现突发事件的可能性增大，世界经济深度调整仍未完成，新兴国家甚至可能会再遭受国际金融危机发生以来的“第三波”冲击。国内经济环境也出现“四降一升”的特征，即：经济增速下降、工业品价格下降、实体企业盈利下降、财政收入增幅下降、经济风险发生概率上升。产能过剩、杠杆率高、库存攀升，不良贷款、地方债务、失业等风险点增多，并可能交叉感染，进入风险多发期。在这样的经济环境中，集团所面对的风险既有传统的风险，如增长放缓风险、现金流风险、结构性风险等；同时又出现了一些新的值得引起关注的风险点，如招行并表后的不良资产风险，以及汇率风险、海外风险等。

对于风险问题，我一直以来秉持两个观点：一是要高度重视，“小心驶得万年船”，强烈的风险意识本身就可以使风险得以化解；二是不能谈虎色变，总体还是要有信心。总的判断是中国经济不会出系统性风险、集团不会出综合性风险，但具体到一些企业、一些风险点，则必须充分认识到位，并及时采取有力的措施。

2016年，我们要在金融业的风险管控、尤其是招行的不良资产管控上，以及在招商工业的交船风险管控上、招商证券的资本市场波动风险管控上、招商蛇口的去库存风险管控上、集团总体债务的风险管控上多下功夫。为解决集团资产负债规模日益增大的问题，我们要不断优化资产组合、优化资源配置，把资源优势转换成资产，把资产变成资本，把资本变成资金，让资源、资产在流动中体现价值、创造价值、提升价值；同时，要切实构建起一个持续的资本补充渠道，善用权益性的资金，努力实现可持续的获得长期的、低成本的资金。各公司都要认真分析、识别出自身的重大风险点，积极采取应对措施。

## 2. 关于融合的问题

融合是适应新经济的战略选择。“合则强、孤则弱”。坚持融合发展，以更加开放的思维，在协同合作与跨界融合中构建招商局的生态圈，在更大范围、更高层次、更深程度上，聚合各方价值链上的核心能力，实现资源的最佳配置和集成利用，构建共生共

荣与共享共赢的发展格局。

融合，一是要融整合。兼并收购、重组整合会是集团今后发展中一个很重要的举措，如何做好融合工作是我们需要长期面对的一个课题。特别是在2015年我们推动了中外运长航、地产业务等重大重组整合，今年“融合”工作尤显重要。如何真正从“整合”走向“融合”，从物理组合走向化学反应，取得“1+1>2”的效果，形成实实在在的合力，需要花很大功夫。

在中外运长航与招商局集团的融合上，要围绕“强强联合、优势互补、资源共享、合作共赢”的原则，按照双方确定的总体方案，积极稳妥地推进各项融合工作。双方的融合首在“融心”。任何的兼并收购、重组整合，最难的、最重要的是企业文化、管理理念、思想感情的融合。招商局与中外运长航总体而言在文化上是相似的、相通的，双方都以国际贸易和航运业起家，都是国家为面向世界、走向世界而设立的企业。可以说，宽广奔放的海洋文化、源远流长的长江文明，塑造了我们共同的文化特征，开放、透明、包容是双方企业文化共同的基色。双方都要以最真诚的态度、最开放的胸怀，去了解相互的文化、理念、价值观，各取所长，融合形成我们新的共同的文化。特别是招商局集团的每一位管理者，都要以谦虚的精神，学习、吸收中外运长航优秀的方面。在“融心”的基础上，积极“融行”。无论将来物理层面怎么整合、归并，从现在起，业务上的合作能做的都要积极地做起来。集团各相关业务板块都要认真分析研究与中外运长航可能的业务合作、协同的机会。只要对双方有利的合作，都要积极地去推，在市场上形成新的竞争力。尤其是物流业务，既要讲集团现有物流资源整合到招商物流，还要加强招商物流与中外运长航的协同，快速做大做强，要在几年内争取成为一个新的盈利超百亿的板块。融心、融行的同时，从更有效地整合利用资源、构建新合力的需要出发，积极稳妥地探讨“融体”的问题。对于一些业务相类、相近或有产业链协同需要的实体企业、业务板块，在双方都有共识的前提下，进行适当调整、归并，并在管理体系上探讨建立集团综合物流事业部。通过融心、融行、融体，最终达到“融力”的目的，把与中外运长航的重组整合打造成中央企业整合的经典案例，实现我们所期望的“六个更”和“三个提升”的目的，即：对于中外运长航而言，要通过融合达到机制更优、规模更大、发展更快、盈利更高、竞争力更强、员工发展更好；对于集团而言，要借此进一步提升央企的国家队地位、产业整合者地位、行业领先者地位。

在新蛇口的融合上，特别要在围绕“融效”上下功夫。新蛇口的重组整合上市，不是简单意义上的集团地产业务整体上市，而是集团自贸区业务整体上市，是集团园区与城市综合开发业务整体上市。归并蛇口和地产，必须要在效率、效益、效能上体现出来。

各个业务条块如何真正实现融合协同发展，是摆在新蛇口面前一个最重要的课题。新蛇口在实体组织整合到位的基础上，要尽快探索形成适合多条块业务的管理体系，制定形成各业务条块融合、协同发展的策略，构建形成区别于其他房地产公司的独特竞争优势，实现稳步发展，兑现上市承诺，更好地回报股东。

在集团公路业务的融合上，要探索推进集团公路业务的重组，打造全产业链，在条件成熟时实现公路业务的整体上市。

融合，二是要融产业。针对集团金融业出现的一些新变化特点，要在产融结合、融融结合上探索推动更全面、更深入的工作。集团金融业去年以来发生了几个重大变化，包括：对招行协同能力的不断增强、仁和保险的复牌、资产管理体的不断优化完善，这些变化使得集团金融业务体系更加完善，产融结合、融融结合会有更多的空间和机会，2016年要在充分利用这些机会上下更大功夫。产业为本、金融为魂，是集团的一个核心竞争力，我们特别要通过在“融”字上做文章，把这一核心竞争力发挥得更加充分。

融合，三是要融国策。“与祖国共命运，同时代共发展”，是招商局的核心价值观。这140多年的历史实践已经告诉我们，只有将企业的命运融入到整个国家的发展洪流之中，找准企业战略与国家战略共振的频点，更加积极主动服务国家战略、融入国家战略、践行国家战略，集团的跨越发展方能“好风凭借力，送我上青云”。当前，国家“一带一路”倡议、自贸区战略、长江经济带战略、京津冀发展战略等各项重大战略部署都在深入推进，集团要继续积极参与其中。对于集团这样致力于国际一流的企业，必须有配置全球资源、经营天下的经略思维和能力。过去几年来，我们在抢抓“一带一路”倡议布局机遇上已有一定的成果，但还仅只是开始，在广度、深度上还有更多文章可以做。2016年，重点是要推进吉布提“丝路驿站”建设，发挥集团的综合能力和优势，以港口为龙头，以园区、供应链物流、公路、金融等为后阵，通过“前港中区后城+互联网”的模式，实现“雁形出海”，建立起我们的生态圈。把吉布提这个试点做好了，今后再在别的国家和地区进行复制推广。同时还要继续做好中白商贸物流园项目，推进立陶宛港口项目。

长江经济带战略，我们过去已有一些参与，随着集团与中国外运长航的整合，带来了一些更大的机会，要很好地把握住。

自贸区的建设，要继续摆在集团改革工作中的重要地位。一方面要加快一些标志性项目的建设，另一方面更重要的是从自贸区建设的核心目的出发，围绕促进贸易、投资便利化，与政府有关部门密切合作，继续探讨推进各项改革工作，形成更多可复制可推广的改革经验。

### 3. 关于调整的问题

今年中央经济工作会议上我谈了一个观点，就是周期性问题靠“熬”，结构性问题靠“调”，这一观点被吸收写进会议简报中。我们国家今天以最坚决的态度推进供给侧改革，实际上就是以“调”的办法来解决多年积累下来的结构性矛盾。集团不少实业企业，近年来出现增长势头的趋势性下滑，并且未来一段时间也看不到全面恢复的迹象，究其根本，也是结构性问题所致，而非周期性问题。这些企业要突破增长的瓶颈，靠“熬”是没有出路的，只能靠“调”。我们一些经理人还抱着习惯性的思维，看不到经济大环境、大逻辑的变化，认为过去多少年来都是好几年就会坏几年、坏几年就会好几年，因此习惯于“熬”，寄望于“熬”。但过去在线性变化的模式下可能会熬出个头，今天在新常态下，即在整体经济结构和增长模式发生重大转换的背景下，熬下去是没有任何希望的，必须下决心从“调”中找出路，也就是我所说的要换个“打法”、换个“活法”。

比如港口业务问题。过去一段时间招商国际是集团中的“旗舰”，地位举足轻重。今天，招商国际则面临着增长瓶颈问题，近几年来利润增长放缓，ROE(净资产收益率)水平下降。如果我们将之视为周期性问题，认为熬几年就会又好起来，那就可能要失望了。实际上，招商国际面临的是一个结构性问题。中国外贸增速从20%多下降到去年的负增长，若再从负增长回复到过去的20%是不可能的，因为世界经济、贸易结构发生了变化。招商国际如果要想再找到新的增长动力，就必须要去“调”，调业务结构、布局结构，从单纯的依赖装卸收入转向港口生态圈综合服务收入，从单纯的依靠国内港口增长转向寻求国际上具有增长潜力的港口等。

海工业务也有这个问题。目前石油价格的深度下跌，有人讲是周期性问题，有人讲是结构性问题，孰是孰非我们姑且不论。对于招商工业而言，当然一方面要靠“熬”，能熬得住、挺得过；另一方面更要靠“调”，从订单型海工制造业务转向服务型海工制造业务，并大力探索与石油相关以外的其他海工业务。只有通过“调”，招商工业才可能劫后重生、凤凰涅槃。

地产业务、银行业务、物流业务、贸易业务等各项传统业务，实际上都面临着同样的问题，这里我不再一一分析。大家面临问题的具体表现形式可能各不相同，但背后的本质都是相同的，就是传统增长动力减弱，在传统的增长框架里简单地降本增效、提高效率无法根本性地解决问题，必须调整结构，建立起一个新的增长结构的商业模式，从产业链中低端走向中高端，实现转型升级。这一问题的提出并不是新的，只是大家在实际工作中由于日子还都能过，“调”的动力并不足，举措并不实。我相信，“十三五”期间，政府会通过供给侧改革、市场出清，逼迫我们不得不调。谁早调谁主动，谁深调谁就会胜出。

#### 4. 关于改革的问题

“物不因不生，不革不成”。随着国企改革“1+N”文件的基本出台，2016年会是国企改革全面推开、深入推进的一年。我们要积极参与其中，充分利用这一有利时机，不断改革完善体制机制，为集团的发展注入新活力。

国企改革的核心要义是进一步加强市场化，我们推动的所有改革，都一定要紧紧围绕“市场化”而展开。前天在集团的董事会会议上，许多外部董事们也都不约而同地强调了市场化的问题。可以说，“市场化”是国企改革的实质，我们在推进改革中，一定要准确理解这一实质、把握这一实质、实现这一实质。招商局过去的成功得益于市场化，今后的发展也必须推进更程度的市场化。与其他许多国企比较起来，招商局是市场化程度较高的企业，但与成熟市场经济体中的企业比，与改革开放初的招商局开发蛇口比，今天我们的市场化程度还需要进一步提高。我想特别强调的是，我们需要的是真正的市场化，而不是名义上的市场化，我们的改革不能“名改而实不改、形改而行不改、得改而失不改”。集团今年改革的内容很多，每一项改革都要以市场化为出发点去设计和推动、以市场化为落脚点去衡量和检验：

争取成为国有资本投资运营公司试点，是今年集团改革工作的重点。国有资本投资运营公司的选择，会分公益类、商业类，集团毫无疑问会被划入商业类，我们要争取的也是符合商业类要求的国有资本投资运营公司的试点。相信这个方面的试点，一定会去选择那些具有卓越市场能力、能按市场规则配置和运营国有资本的企业。因此我们必须以市场化的要求全面检视、优化集团的管理架构与管理体系，切实提升市场化配置资源的能力与水平，唯此，才能成为一个真正意义上的国有资本投资运营平台。

建设、完善规范的董事会也如此。集团董事会已开始顺畅运作，2016年要在更加提升董事会的市场化程度上下功夫。一方面要按成熟的市场规则来规范董事会的建设与运作，切实发挥董事会的作用，提升董事会的运作效率；另一方面要在争取董事会更多、更大的权限上做努力，努力使董事会真正在选聘经营管理人员、决定薪酬分配等方面拥有更多的权限，提升集团治理结构的市场化水平。

在内部体制机制改革上，要围绕市场化的选人用人机制、市场化的激励约束机制探讨更深入的改革。一些已经市场化的企业领导人员、领导班子，要严格落实考核评价机制，每年的考核和奖金密切挂钩、三年的任期考核和岗位密切挂钩。没有与票子、位子联系在一起的市场化，就不是完全意义上的市场化，这一点必须严格坚持、严肃对待。

混合所有制的改革、骨干员工持股的改革，都要在国家整体改革的框架范围内稳妥推进。其中特别要把握的也是要从提升企业市场化水平出发，通过改革更好地引入多方

面的市场活力、激发多方面的积极性。

总之，在推进改革上，我们一定要记住，改革得实不实，其惟一的衡量标准，就是看改革是否使企业的市场化程度更高了。

#### 5. 关于创新问题

在调整结构转型升级的大背景下，创新则发挥着一个“乘”字的作用，被称为培育经济新的增长动力最重要的“乘数因子”。创新驱动，在国家和企业中都是核心战略。

创新，就是创未来。我们经常提到，2016年的增长没问题，2017、2018年及以后的增长从哪里来？我认为很大一部分必须要靠创新得来。近年来，特别是2015年来，我们在推动创新上做了一系列工作，进行了全面的布局。今年我们在创新上要做的也很多，包括仁和保险的复牌、移动银行的筹备、不良资产管理公司的组建、金融控股的筹划、集团创新研究院的运转、“互联网+”基金的运作与产网融合的推进等，这些创新都是未来增长的希望所在，必须要切实抓出效果来、抓出效益来。

创新，必须弘扬企业家精神。近年来我们看到的成功创新性企业，都有个共同特点，就是其文化中有“企业家精神”。所谓企业家精神，首先就是要有激情，即有渴求成功、不怕困难、自我激励的激情；其次要有能力，能突破传统框框想问题、干事业；还要有格局，谋得大、看得远、思得深。创新、创业、冒险、创造性地破坏，这样的企业家精神，在推动人类经济发展的进程中，起着至关重要的作用。有人说：“如果没有企业家的参与，发明的实际应用价值及其对经济增长的贡献，将远低于有企业家参与时的水平；如果没有企业家的参与，我们基本上无缘最近几个世纪以来史无前例的增长奇迹”。企业家和一般意义上的企业经营管理人員是不一样的。在集团今天的创新活动中，我们极其需要企业家、需要企业家精神。不管是推动“互联网+”的投资、产网的融合，还是真正把复牌后的仁和保险尽快地做起来，靠传统的方式、手段，以按部就班的方法去做，是很难达到预期目的的。承担这些工作的人，特别是领军者，必须有企业家精神，打破常规地去做，才可能成功。

创新，必须要注重制度突破。企业家精神的得来，有人说是一种先天的禀赋，也有人说是一种社会学意义上的对激励和机遇的响应。我认为二者兼有，其中制度的安排对企业家精神的生成至关重要。经济史研究表明，与资本主义兴起相伴而来的收益结构的变化，可以被视为工业革命之后史无前例经济增长的重要原因。而制度安排又在决定收益结构中扮演着重要角色。因此，如何在制度安排上，让创新创业者获得更多的收益，是培育集团内企业家精神、促进集团创新活动中我们需要充分考虑的一个重要因素。为此，我们要在“互联网+”与“+互联网”相关的新兴产业中、在人力资源起重要作用

的一些业务中，坚定地实行业务合伙人制，不断完善跟投制度，优化回报分享机制，让人才与企业形成利益共同体，极大限度地激发骨干人才、特别是领军人才的企业家精神。

总之，我们在推进创新活动中，一定要充分研究创新活动的规律、尊重创新活动的规律、遵循创新活动的规律。唯此，播种才可能生根、开花才可能结果，收到事半功倍的效果。

#### 6. 关于守正问题

今天我们虽然面临着各种各样的“新”，新情况、新问题层出不穷，新举措、新办法应接不暇，但我们必须坚信一点：越是新的东西眼花缭乱，越是要坚持一些原则和规矩不动摇，也即是我们经常说的要“守正出新”。这里我想强调两点：一是要守正道，二是要守正行。

守正道，即要坚持正确的政治方向，严格遵守党和国家的重大方针政策，遵守党的政治纪律和政治规矩。这就要求我们必须认真加强企业内党的建设，把党的建设与企业治理结构的完善、与企业的日常重大经营管理活动有机地结合起来。各级党委的主要领导要自觉地承担起党建的主体责任，切实地整改好去年中央巡视组所指出的“重经营、轻党建；一手硬，一手软”的问题。

守正行，即要坚定不移地抓好反腐倡廉工作，确保企业风清气正、干部健康发展。这方面具体内容还将在明天下午召开的集团反腐倡廉工作会议上提出明确要求，这里我就不展开讲了。

同志们，“十三五”蓝图已经绘就，集团发展的破竹之势已经形成。让我们振奋精神、真抓实干，为推进集团建设具有国际竞争力的世界一流企业做出新的、更大的贡献！



# 稳中求变变中求新新中求进 扎实推进世界一流企业建设

——李晓鹏总经理在招商局集团 2016 年年会上的工作报告

(2016 年 1 月 27 日)



## 一、2015 年主要工作情况<sup>1</sup>

2015 年，招商局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）全面丰收，经营业绩大幅提升

2015 年，集团所有经营指标均超额完成年度预算（见附表一），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 1257.40 亿元，同比增长 34.81%，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 483.25 亿元，同比增长 43.47%，增幅在央企排名第一，完成预算的 135.89%；净利润 416.86 亿元，同比增长 49.46%，完成预算的 137.56%；归属于母公司所有者净利润 285.01 亿元，同比增长 46.20%，完成预算的 137.72%。截至 2015 年底，集团总资产约 8600 亿元，同比增长 38.44%，所有者权益约 3500 亿元，同比增长 35.49%。

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，在央企中排在前列，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（见附表二）。其中，利润总额超过 100 亿元的有 4 家：招商银行利润总额约 750 亿元，同比增长 2.32%；招商证券利润总额 136 亿元，同比增长 174.49%；招商金融利润总额 148 亿元，同比增长 144.78%；招商蛇口利润总额 104 亿元，同比增长 7.53%。

总体来看，集团取得了骄人的经营业绩，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。

### （二）做强主业，市场地位不断提升

招商金融实现营业收入 294.31 亿元，完成年度预算的 202%，增长 158%。特别是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。

<sup>1</sup> 数据系用财务快报数。

招商银行保持稳定增长，全年实现营业收入 2020 亿元，同比增长 21.8%。截至年底，总资产余额 5.5 万亿元，比年初增长 16%。非利息收入为 595 亿元，同比增长 33.5%，非利息收入占比 30.98%，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（平均净资产收益率）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 年的“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。

招商蛇口全年累计签约销售金额 570.1 亿元，同比增长 11.8%。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良好。

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 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均取得积极进展。

招商国际完成集装箱吞吐量 8330 万 TEU，同比增长 3.1%，权益箱量全球第五，其中海外项目完成集装箱吞吐量 1585 万 TEU，同比增长 12.8%，占公司总箱量比例达 19%；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，取得 1704 万美元的良好效益。

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%。油轮业务利润 19.29 亿元，同比增长 569%。其中，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的困难，主动调整，多方努力，实现营业收入 105.9 亿元，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 14.7 亿美元，虽同比下降 15.7%，但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，实现营业收入 11.4 亿元，带动全年营业收入同比增长 36.6%，达到 64 亿元。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，控制性资产规模已达 50.61%，

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，增加投资收益 6.77 亿元。

招商交科院狠抓市场经营，实现营业收入 23.6 亿元，同比增长 9.8%。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 84.8 亿元，增长 20.5%，完成年度预算的 108%。

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。截至年底，管理资产 458 亿港元，合并利润 35 亿港元。

### （三）重点突破，改革重组成果丰硕

重构战略愿景，强化战略指引。去年，我们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和决心。

完成总部改革，简政放权提升效率。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。

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，召开了两次会议，审议通过了各项制度，董事会依法行使重大决策等权利进一步落实。

推进自贸区建设，打造改革新标杆。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均取得了实质性成效。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。

推进重组整合，有效优化资源配置。年内，经国务院批准，集团和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。

#### （四）积极开拓，创新转型加速落地

持续强化创新引领。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（详见附表三），较2014年同比增长18%。这些都引领了集团创新的方向。

不断深化产融结合。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。

扎实推进产网融合。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个试点项目均取得一定进展，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、招商蛇口的智慧园区和“到家网”项目都取得长足进步。

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。

#### （五）加快布局，海外拓展扎实推进

完善海外发展组织体系。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。

加强海外发展战略研究。集团对海外业务的现状进行摸底，并组织召开了首次海外业务发展交流研讨会。在制订“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。

扎实推进重点海外项目。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 Kumpport 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。

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。

#### （六）务求实效，精细管理得到加强

深化财务管理。全年完成债务融资操作约1550亿元，加上中保投400亿元和华泰100亿元永续债等权益融资，融资超2000亿元。通过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。

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。全年梳理出主要风险点216项，关键风险25大项，制定风险应对措施317项并逐一落实，同时发现内控缺陷528项，已完成缺陷整改306项。

加大扭亏力度。集团把扭亏减亏目标纳入相关企业的KPI考核，并出台具体辅助措施。去年，集团亏损企业减少32户，亏损面由35.1%下降到24.9%，降低10.2个百分点。共有9家二级公司实现亏损面下降，7家实现亏损额下降，招商公路、招商工业和招商路凯实现“零亏损”。此外，国务院国资委重点督导的散货运输亏损业务，在散货市场行情下跌到30年新低的情况下，仍然实现全年经营利润转正。

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14.73次，同比提升0.85次，存货周转率0.60次，同比提升0.02次，“两金”周转效率有了较大的改善。

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。年内共有55项任务纳入督办，办结42项。

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、招商海通实现专业分工和利益共享。同时，集团还和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。

过去的一年，集团积极配合监事会工作，根据监事会的安排，认真配合开展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、招商国际主要业务及经营情况、招商地产深圳公司、招商物业等专项检查，确保了监事会工作的顺利进行。

#### （七）强基固本，基础建设持续深化

组织建设和廉政建设有新提升。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，认真推进各项整改。细化了《改进作风九项措施》，抓好中央八项规定精神的落实。及时通报全年立案查处的16起案件情况，加强了警示教育。加大对违法违纪人员的处理力度，全年涉案的50人中，给予党政纪处分26人，诫勉谈话17人次，移送或由司法机关调查9人。

依法治企有新提升。召开了法制工作会议，对依法治企工作进行了全面部署。制定并组织实施集团法制工作五年规划。积极发挥法律专家作用，有效防范规避了境内外法律风险，为重大项目实施提供强有力的法律支撑保障。

队伍建设有新提升。全年面向全球公开招聘了4家二级公司总经理，新选拔任用34名集团高管，集团管理的高管人员“70后”占比近20%，优化了年龄结构。首度启动了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，取得了实效。

信息化建设有新提升。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。

安全生产管理有新提升。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，年内安委会领导分别带队赴各地进行了多次专项检查，取得了较好的效果。同时与中国安全生产科学研究院合作，以招商国际为试点，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。

企业文化建设有新提升。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。

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，并入选“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。

总体而言，过去的一年，是全面丰收、多点突破的一年。一年来，在市场变化加快、竞争压力加大、各项挑战增多的情况下，集团上下凝心聚力、矢志奋斗，以担当直面挑战，以实干推动发展，以执着成就事业。在大家的共同努力下，集团年初布置的各项工作均得到有效落实，“建设具有国际竞争力的世界一流企业”的发展战略，有了良好的开局、完美的起步。在此，我代表集团领导班子对大家一年来的辛勤付出表示衷心的感谢！同时，对国务院国资委、中联办和监事会的正确领导、支持帮助和监督指导致以诚挚的谢意！

## 二、当前面临的形势和任务

2016 年，是“十三五”规划的开局之年，也是集团深入推进世界一流企业建设的关键之年，扎实做好全年工作，必须清醒看到当前面临的形势和工作中存在的问题。

一是经济下行挑战多。全球经济深度调整，中国经济进入新常态，去产能、去库存、去杠杆，经济下行的挑战越来越多，对我们的影响也越来越近。去年集团实业部分虽然仍有 20.65% 的利润增长，但主要得益于国际油运市场、国内资本市场的“天时”和地产重组带来的“地利”，这种增长并不具备可持续性。受大市影响，实业部分增长动力减弱，尤其是当前油价下跌传导给海工行业的深度调整、贸易增速减缓传导给港航市场的长期低迷、房地产大量库存传导给普通住宅开发的市场压力等，都给实业发展带来不小挑战。而在金融板块，实体经济下行导致银行业不良率上升，使得招商银行正面临着“零增长或负增长时代”的挑战；证券行业也面临中国资本市场震荡的压力，这些都将直接影响金融业务的增长，必须予以高度重视。

二是改革创新要求高。应对新常态，必须坚持“五大发展理念”，加快改革创新。特别是 2016 年是国家推进结构性改革的攻坚之年，内外部形势正在加速倒逼企业转型，供给侧结构改革、央企改革、新技术革新、互联网经济等，都要求我们必须以更快的改革创新步伐，跟上时代潮流。从结构看，2015 年金融板块收入约 300 亿元，占集团收入（含中外运长航）的 14%，而金融业务总资产和利润总额约各占集团的一半，集团产业结构不均衡的问题比较突出，且将长期存在。从方式看，集团目前的增长主要还是依靠传统的增长，港口收入的 84% 来自装卸业务，航运收入 90% 以上来源于原油运输，海工几乎全部是修造业务，物流靠的也是传统的仓储运输，创新业务在各公司还处于萌芽状态，对发展的贡献仍然十分有限。这些都要求我们必须加快推改革、调结构、促创新、谋转型。



三是资本补充压力大。为实现集团“十三五”规划目标，需要总投资达3059亿元，其中2016年计划投资537亿元。至2015年末，集团有息债务总额接近2500亿元，同比增长78%，年末有息债务率41.12%，资产负债率59%，债务水平已经接近控制边界。目前，一些实业公司因盈利水平下降，资产负债率过高，已造成其自身融资能力大幅下降。当前集团整体资产负债结构虽基本合理，但流动性和调整的灵活性有一定的减弱。未来几年，集团虽然不愁资金，但资本补充的压力很大。银行风险上升、证券规模增长很快，都需要资本补充；地产、物流、工业等都是重资产经营的模式，上规模实际就是耗资本。因此如何完善集团的资本补充机制，走出一条低资本消耗的新路子，需要我们精心谋划。

四是管控能力需提升。现在，集团的规模有了较大的增长，未来也将会跨越式发展，如何适应新形势下大规模、跨行业的管理要求，尤其是适应未来作为国有资本投资运营平台的管理要求，不管是集团，还是二级公司层面都需要大幅提升能力、优化机制，完善管理工具和管理手段。这些问题，说到底还是人才问题，招商局目前比任何时候都渴望人才。在向战略管控总部、投资控股主体转变的过程中，我们特别需要产业战略规划、资本运营筹划和业务统筹管理方面的高端人才和专业人士；集团在海外拓展、跨界经营的同时，对海外人才、跨界经营人才、风险管控人才更加渴求。

在认识到上述“整体性挑战”的同时，我们更要看到新常态下面临的“结构性机会”：传统银行业务增长乏力，但保险、证券、资管等非银行金融业务增长通道正在打开；国内港口增长乏力，但在“一带一路”倡议推动下，海外港口有许多发展机会；订单型海工制造业务受到挑战，但服务型海工制造业务有许多机会；传统住宅开发空间缩小，但健康、快乐、养老型开发业务空间巨大。整体性挑战让我们看到了大市的严峻性、复杂性，结构性机会则给了我们逆流而上的可能和空间，甚至是弯道超车的机会。因此，我们既要看到困难的一面，又要看到有利的一面，既要顺势而为，又要逆流而上。

根据“十三五”战略部署和对今年形势的判断，集团2016年总体工作指导思想是：认真贯彻十八大和十八届三中、四中、五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，紧紧围绕建设具有国际竞争力的世界一流企业战略目标，以“稳中求变、变中求新、新中求进”作为全年工作总基调，稳增长、转方式、抓改革、促创新、防风险，攻坚克难、压旧济新，努力保持持续健康发展，实现“十三五”规划的良好开局。

对于2016年工作的把握，要紧紧围绕“稳、新、进”三个基本点：“稳”字当头，“新”处用力，“进”在心中。

“稳”是基本前提。形势越艰难、经济波动越大、不确定性因素越多，越要强调稳。特别是对于集团这样一个体量越来越大、影响越来越广、系统重要性越来越高的企业，

“稳”是我们要坚持的第一原则。只有稳了，我们的根基才牢固，改革创新才有支撑，跨越发展才有保障。因此，要千方百计稳经营、控风险、保安全。

“新”是必由之路。新常态下有着新的挑战、新的机遇，我们又制定了新的目标、确定了新的任务，必须以新应新，采取新举措，探索新路子。惟新，才有出路、才有空间、才有动能。2016年，战略要有新进展、改革要有新探索、创新要有新突破、重组要有新融合、管理要有新提升。

“进”是目标任务。不管是稳、还是新，最终都要落实、体现在“进”上，因此，要“进”在心中。竞争形势日新月异，竞争对手各显神通，只有倍速而进才可能超越对手。2016年，我们必须通过提质增效、重点突破和系统提升，实现效益有进、素质有进、竞争力有进。

按照上述要求，集团确定了2016年的主要经营目标（含中外运长航，权益法招商银行）：集团营业收入要达到2300亿元，增长7.85%；实现利润总额超530亿元，增长2.26%；如按合并招商银行，集团营业收入要突破5000亿元，达到5250亿元，增长86.69%；实现利润总额1130亿元，增长36.43%；净利润860亿元，增长17.77%。ROA（资产收益率）、ROE（净资产收益率）和EVA（经济增加值）率力争有进一步的提升。

根据上述整体目标，集团分别确定了各公司2016年主要经营目标任务（见附表四）。这些目标任务的确定，体现了战略要求，考虑了对市场的承诺，也回应了各级领导任期责任，集团上下必须统一思想、确保完成。

### 三、2016年主要工作安排

为落实上述指导思想和经营目标，必须全力以赴做好2016年的各项工作，其中重点要抓好“三稳五新”：

#### （一）抓好主业经营，确保实现效益稳定增长

面对市场环境的深刻变化，各板块要把握业务重点，加大市场拓展力度，持续提升核心主业的盈利能力。

金融板块要“稳定”。保持金融业务收入和利润的稳定增长。招商金融要研究新形势下对金融机构并表管理模式，推进招商证券H股IPO工作，理顺博时基金的股权关系，推进与深交所、中保投等的战略合作。招商银行要根据“创新驱动、零售领先的最佳商业银行”战略定位，加强风险管理，保持利润正增长，跑赢大市、优于同行。招商证券要积极应对资本市场波动，增强盈利的稳定性，力争全年利润总额站稳在百亿以上。招商资本要发挥集团资产管理平台作用，力争全年募资额达到500亿元。招商创投和互联网孵化器要加快团队建设，加强与各二级公司的互动，完成首批项目的投资和入驻，形

成一定品牌效应。

地产板块要“融入”。招商蛇口要尽快缩短磨合期，园区、社区两大体系实现思想融入、工作融入和体系融入，在此基础上，做实区域公司，做强城市公司，提升管控效率，确保新上市平台顺利运行。要加快融入宏观调控的新形势，以三四线城市、商办项目和积压存货为重点，果断去库存；针对城市分化格局，细化差异化经营，严格资产重配、减配和退出策略，确保新增投资效益；要融入资本市场，抓好资本经营，加强市值管理，充分发挥商置、置地两个平台作用，抓住时机开展项目收购。招商漳州要积极融入海西战略，着力完善基础配套，努力提升区域价值；优化土地经营节奏，提升执行力和经营管理能力，加快经营转型，实现科学发展。今后，在海西区域的社区园区开发应由招商漳州统一经营。

交通板块要“提升”。通过精耕细作，提升经营贡献、行业地位和主业竞争力。招商国际要强化母港整合，提升母港综合竞争力，拓展上下游和业务链，进一步提升盈利能力和资本市场表现。招商轮船要加快船队结构调整，巩固世界一流 VLCC 船队地位，切实推进淡水河谷和工银租赁 VLOC 项目，尝试开展船舶资产管理业务，重视轻资产运作；做好油码头等相关项目投资，提高回报水平。招商工业要做好应对困难的长期准备，采取减产缩能提素质的策略，积极探讨在手订单的多种交付方式，探索调整产品结构的新思路。招商海通要优化大宗商品贸易投向和商业模式，推进食品业务向中高端发展，加大力度探索跨境电商业务，推动油贸业务尽早落地，积极开展交通装备融资租赁业务。招商公路要继续寻找优质高速公路项目，兼并收购与现有股权优化调整相结合，提高主控资产规模，提升股权价值。招商交科院要切实推进科技振兴计划，提升科技成果转化水平，在稳住传统交通基建市场的同时，加大市场开拓力度，围绕科技创新稳步推进 PPP 业务。招商投资要在资金端和资产端同时用力，扩大资金规模，拓宽项目来源，适当增加杠杆率，研究培育新产业，着力在支持集团主业“走出去”、参与国企重组整合上做出新成绩。

物流板块要“协同”。总部成立综合物流事业部，按照“机构协同、产品协同、功能协同”逐步推进招商物流和中外运长航物流业务的协同，提高资源运作效率。招商物流和中外运长航要强化各自优势，形成差异化经营特色。招商物流要做实基层公司，引导资源向优秀基层公司集聚；加快退出燃气等非主业业务，确保冷链业务扭亏；巩固提升合约物流规模效益，提升整体经营效益和集约化水平。

## （二）推进深化改革，不断注入新的发展活力

2016 年，集团改革要抓住以下重点：

一是争取改革政策要有力度。争取国家正式授权集团改组为国有资本投资运营公司，为集团进一步整合外部资源打下基础。在实践中不断完善董事会、董事会常务委员会、党委会、办公会多层次协调配合的决策机制和董事会授权机制。积极争取在集团层面开展董事会选聘经营层试点。推动二、三级公司在混合所有制改革上有实质性进展。

二是推动重组整合要有深度。在稳妥推进中外运长航与集团业务整合的同时，继续努力争取更多央企、国企资源划入招商局。在内部整合上，启动公路板块的重组；探讨海工业务的重组整合；完成顺丰股权、路凯股权并入招商物流，实现价值最大化。

三是自贸片区建设要有速度。探讨与政府组建合资公司，以新机制建设自贸区。完成前海湾保税港区整改及扩区。系统做好离岛规划及二突堤城市功能调整，加快推进地铁12号线等自贸区重大交通基础设施建设。太子湾综合开发、前海自由贸易中心等重点项目建设要提速，尽快出形象。年内在前海蛇口自贸片区完成固定资产投资100亿元以上，全面推动自贸新城建设。

### （三）推动创新转型，切实开拓新的增长空间

今年，集团要在“三产一科创”思想指导下，以传统主业为“灵魂”、跨界产业为“躯干”、“互联网+”为“筋骨”，着手打造“产业生态圈”（见附表五），拓展上下游、延伸产业链，推进供给侧结构改革，推动创新转型的落地，为集团发展开拓新的增长空间。

一是打造特色金融生态圈。以机构融合、产品融合和功能融合为抓手，加快形成具备一定规模的“4+N”金融业务体系，逐步打造具有产融结合特色的金融生态圈。要以优化管控、提高效率、促进协同为出发点，研究金融控股公司的组建模式、配套措施和上市方式，争取年内形成方案分步推进。加快推进仁和保险复牌工作，加速设立不良资产管理公司，推动与电信企业合作打造网络银行。

二是打造综合港口生态圈。以港口业务为核心，通过建立“前港中区后城”模式，以互联网为纽带强化区港联动，使港口服务向港口价值链两端延伸，着力培育形成综合港口生态圈。招商国际要大力推进海星智慧港改造项目，深入拓展丝路驿站、保宏电子、粮达网等产网融合项目，努力建设高效的跨境贸易综合服务平台、跨境电商综合供应链体系和大宗散货电子交易平台。

三是打造智能交通生态圈。以构建高速公路智慧服务为切入点，深入实施高速公路“五网合一”（车联网、路联网、光纤网、广播网和服务区网）战略规划，着力打造智能交通生态圈。公路板块要在研究形成有效商业模式的基础上，落实高速公路WIFI试验段建设，启动集成第二代ETC功能的车载通信平台研发，加快推进高速公路广播覆盖范围，积极推进光纤网、服务区网建设；招商交科院伺机开展路面检测数据服务业务，

加快布局道、桥、隧智能监测网。

四是打造智慧社区（园区）生态圈。以“产、网、融、城一体化”为总体思路，围绕社区和园区发展趋势，满足客户全生命周期多元化需求，推动服务便利化和硬件智能化，着力打造宜居宜业、产城联动的智慧社区（园区）生态圈。招商蛇口要搭建统一客户服务平台，整合招商会、到家网线上线下资源，加大投入力度，形成显著的品牌优势，拓展客户增值服务；要加强健康养老地产业务的研发和投资力度，拓展与同业的配套合作，争取项目落地有实质性突破。

五是打造供应链物流生态圈。以“1544”物流发展战略为指引，整合综合物流资源，培育陆、海、空，江、海、洋，立体化全供应链物流生态圈。招商物流要以“合约物流”为基础，“向上”延伸产业链条，在有效控制风险的前提下稳步扩大“商融通”业务规模；“向下”运用互联网技术，建设车货匹配平台，把供应链上的利益相关者和业务环节串联起来，整合运输资源；“横向”以资本运作为手段，开展轻重资产分离试点，形成物流业务的良性循环。

六是打造先进海事服务生态圈。以船舶运输、海工修造为核心，通过向产业链两端延伸，拓展专业码头、海工租赁、油服、船舶管理和贸易、燃料供应等价值链，提升主业稳定性；通过新技术和“互联网+”等信息化、智能化技术应用，提升产品和运输服务水平；通过汇集货主、船代、船员管理、燃油供应、船舶买卖、海工修造以及海事相关的金融、保险、贸易、法律等机构广泛合作、协作和相互服务，形成富有活力和利益共享的海事服务生态圈。年内，集团要在行业危机中抓住海事服务发展机遇，加快融资租赁公司、燃油供应公司的筹备和设立，探索在海外收购海工产品研发团队和油服资产，探索应用互联网进行租船、揽货等营销业务模式。

七是打造高端邮轮生态圈。探索以邮轮母港为核心，打通产业链上下游，利用横向协同和纵向联动，推动以邮轮经济为核心的高端旅游产业形态创新，打造一个“船、港、城、游、购、娱一体化发展”的高端邮轮生态圈。招商蛇口要完成发展高端旅游和邮轮产业规划，形成顶层设计。要坚持“以我为主、借力发展、立足港口、全面介入、先易后难、抢占先机”24字方针，争取年内在自建邮轮、开展国际国内合作、成立邮轮产业基金等关键节点上实现突破，确保太子湾邮轮母港年底正式开港运营。

为培育上述“生态圈”，集团总部要逐步建立共用共享、文化相融、研发投入等配套机制。年内要制定《招商局集团关于推进创新驱动发展的若干意见》。以信息对称和共享为导向，建立健全系统信息共享平台和机制，在集团客户信息资源平台一期建设的基础上，根据实际情况逐步实现各个板块的客户信息共用共享。加大科技创新投入，从

今年开始，集团研发投入要达到集团净利润的2.5%以上，并根据各单位产业特点，按营业收入或净利润实施分类计提的机制。招商创研院年内也要进入实质运作，同时推动在美国硅谷新设立一家研究机构。

#### （四）加快海外拓展，努力构建新的战略布局

一要完善海外网络布局。以港口业务为龙头，物流、园区、海工、金融等产业为支撑，继续沿着“一带一路”、产业转移和高增长区域，在重要战略节点寻机布局。巩固亚洲：做强海外母港，抓住斯里兰卡科伦坡东港区、印度尼西亚雅加达新不禄港口项目、缅甸港口项目等投资机会，拓展南亚和东南亚市场；完善非洲：以吉布提为中心，拓展包括肯尼亚蒙巴萨港口项目、坦桑尼亚巴加莫约综合开发项目等在内的东非市场，并以多哥为切入点，扩大包括尼日利亚等在内的西非市场投资，同时，关注南非、中东的发展机遇；突破美洲：要深入研究中南美市场，择机拓展墨西哥、巴西、巴拿马等国的投资发展机会；拓展欧洲：以白俄罗斯、立陶宛为中心，通过拓展哈萨克斯坦、俄罗斯等中亚国家，打通与波罗的海沿岸国家的联系，最终实现集团“一路”与“一带”在欧洲地理中心的交汇。

二要推进海外重点项目。加快推进中白工业区项目，确保中白商贸物流园首发工程年底前启用，并实现首批企业入驻；加快落实在立陶宛的投资布局，锁定克莱佩达港口、海铁联运综合物流项目，打通中白工业园区与立陶宛之间的出海大通道。整合集团资源，按照“前港、中区、后城”模式，全面启动集团首个海外“丝路驿站”试点——吉布提项目，形成成熟模式后向其他区域复制。

三要提升海外发展组织保障。充分发挥集团总部的引领和统筹作用，调动各业务板块海外发展的积极性，利用好招商投资的平台作用，与集团海外业务部形成双轮驱动。适时设立非洲、中南美洲代表机构，加强海外业务协调推动。启动海外发展激励和考核机制，调动“走出去”的积极性。需要强调的是，要加强与中外运长航已有海外运营网络的对接与合作，避免重复投资，强化协同共享。

#### （五）注重提质增效，持续厚植新的增长内涵

在加大外延式增长力度的同时，我们要继续夯实集团内生式增长的基础，细化经营管理，提高经营效率，严格控制成本，追求有质量的增长，不断厚植企业的增长内涵。

一要提升全要素生产率。各公司都要梳理、建立起自身的全要素生产率核心指标体系，分析找出其中的短板，有针对性地采取措施予以提升。特别要将对标工作常态化、规范化，将全要素生产率作为对标重点，形成对标挖潜长效机制。

二要持续强化成本管控。各单位要将成本管控作为提质增效的重要对策，加强成本费用预算执行管理，对于期间费用增幅超过营收增幅的情况进行预警和纠偏。寻找价值

创造关键驱动因素，准确把握增收节支突破口和着力点。原则上，管理费用的增长必须低于收入、利润的增长。同时要动员广大员工增收节支、精打细算，形成节俭办企业的风气。

三要持续强化扭亏增盈和“两金”压降。今年的扭亏工作仍然要列入各公司 KPI，确保降低亏损面 20%、减少亏损额 30% 的目标。加强对亏损企业进行综合治理，针对亏损面较大的地产、物流业务，要实施责任制，除绩效挂钩外，还要严格问责；对于长期扭亏无望的亏损企业，要拿出“壮士断腕”的决心进行整合或退出。继续采取有效措施，逐步压降陈年应收款及存货额度，控制新增应收款及存货金额，力争在房地产存货、海工产品、大宗贸易和高融通等“两金”管理上有明显进展。

#### （六）强化队伍建设，大力培育新的组织能力

2016 年，要持续创新人才管理机制，建立能够确保战略落地的人力资源管理体系。

一要完善选人用人方式。进一步完善内部培养选拔和外部市场招聘双渠道的人才选用机制。在招商金融试点的基础上，完善并推广市场化聘任及激励约束机制，及时弥补集团行业领军人物、专业人才和国际化人才缺口，优化人才队伍结构和素质。同时，强化契约化管理，到期不再续聘的经理人自动免职。

二要做实后备干部队伍。对后备干部加强动态管理，加大培养力度，不能“一备了之”，任其自然发展。同时，加大干部交流，通过挂职交流、轮岗锻炼等多种途径，促进干部能力素质的提升，推动干部的全面发展。

三要强化任期和战略考核。从今年开始，集团实施战略奖金机制，将各二级公司领导班子的奖金与三年战略和任期考核结果挂钩，引导二级公司管理团队通过扎实的年度工作，推进战略实施，确保可持续发展。集团将进一步运用和创新期权、员工持股、事业合伙人等中长期激励方式，进一步调动骨干员工积极性，确保集团战略目标实现。

#### （七）完善风险管控，确保企业健康稳健发展

一要强化合规风险管控。要持续推动集团法制工作五年规划的全面实施，实现集团法治工作从专项业务向全面覆盖、全员参与的全局性、战略性工作升级；建立企业主要负责人为法治工作第一责任人制度，落实总法律顾问深度参与重大项目制度，法律管理向风险防范、合规管理和法律监督一体化推进；加强合同的法律审核，积极推广标准合同，落实对集团利益保护条款，加强境外投资的法律风险防控。持续加强内控体系建设，强化内部审计，构建大监督格局，筑牢“三道防线”；进一步健全完善招投标管理细则，并做好招投标组织工作。

二要强化业务风险管控。招商银行要加强全面风险管理，严格执行董事会设定的风

险偏好和不良资产管控标准，严控不良资生产成，创新不良资产处置方法，关注轻型银行背后的表外业务风险和投行业务风险，落实风险限额管理，并严格计提拨备。招商证券要加强流动性管理，控好杠杆、管好自营，保持充足的流动性。招商工业要合理控制为客户垫款业务的规模，严密防范交船风险。招商蛇口在加大去库存力度的同时，对于城市选择要认真严格，确无发展前景的城市要坚决退出。招商海通要精准选择大宗商品贸易业务的行业和品种，不要涉及产能过剩领域。招商物流要按照“名单制”开展商融通业务，控制好客户信用风险。

三要强化财务风险管控。2016年人民币准、息双降是大概率事件。而随着美元进入升息通道，人民币兑美元汇率将承压，汇率双向大幅波动或成常态。招商金融和集团财务部要加强对汇率、利率波动风险的研究，制定出切实可行的应对方案，并为各公司提供专业指引，力争明显减少汇率损失。同时，要动态优化债务结构，保持合理的负债率，平衡好债务与权益融资的比例。年内集团实业部分资产负债率不能超过60%，有息债务率不能超过40%。

四要强化安全风险管控。要进一步树立综合安全观，并将“五适”安全管控法融入安全管理的全过程，加强安全文化和安全长效机制建设；全面推广安全管理信息系统，健全风险预警机制；开展海外安全生产检查，提升境外安全生产风险防范能力；加强应急资源配备和应急队伍能力建设，完善应急体系保障。今年，中外运长航并入集团后，安全管理工作更加繁重。集团安委办要加强和中外运长航安监部沟通交流，吸收双方在安全管理方面的好经验和好做法，推动安全管理协同一致，务必做到不出现管理的盲区、盲点，确保全集团安全生产整体平稳。

#### （八）优化管理体系，确保形成坚实稳固基础

一要加强总部“3S”配套体系建设。年内要在组织机构优化完善、管控模式优化完善、信息平台优化完善等各方面实现全面建设提高。

二要加强组织建设和纪律建设。进一步巩固“三严三实”专题教育和中央巡视、国家审计整改成果，把组织建设、纪律建设与企业发展有机结合起来，真正做到“两手抓、两手都要硬”。认真落实“两个责任”，严格执行相关KPI考核制度，使组织建设和反腐倡廉工作看得见、摸得着、有成效。按照中央要求开展“学党章党规、学系列讲话，做合格党员”的“两学一做”教育活动，把从严治党实践成果转化为集团全体党员共同遵守的纪律和道德要求。进一步加强基层组织建设，做到机构应建尽建、人员当配尽配。

三要加强宣传与企业文化建设。做好集团品牌战略的咨询和体系搭建，密切与媒体的关系，用好微信等宣传平台，主动策划，扩大宣传，引导舆论，形成与日益增长的集



团实力相匹配的招商局品牌影响力。推动蛇口改革开放博物馆的建设。2016 年要开展主题为“融合与共赢”的公司日活动，为集团重组整合、海外拓展和发展产业互联网营造良好的氛围。

四要切实履行好企业社会责任。按照中央关于打好扶贫攻坚战的总体号召和“精准扶贫”的要求，制定集团“十三五”扶贫工作总体安排，扎实推进定点扶贫工作。进一步优化完善慈善基金会工作机制。继续积极参与香港社会事务，维护香港的繁荣稳定。

各位同事，美好的蓝图鼓舞着我们，神圣的使命感召着我们。让我们在党中央、国务院的坚强领导下，在国务院国资委、监事会和中联办的领导、监督、支持、帮助下，在董事会和建红董事长的正确带领下，团结一心、真抓实干，锐意进取、攻坚克难，全力做好“十三五”开局之年的各项工作，努力向建设世界一流企业的目标扎实迈进，为实现百年招商基业常青而共同奋斗。

附表一：2015年集团总体损益情况

单位：亿元人民币

项目	2015年	2014年	增幅	完成预算比率
营业收入	1257.4	932.8	34.8%	123.2%
减：营业成本及销售费用	911.1	702.5	29.7%	115.1%
减：管理费用	100.9	44.3	127.8%	153.2%
生产经营利润	245.4	186.0	31.9%	150.6%
加：投资利润	279.0	194.8	43.2%	137.5%
加：未实现浮动损益	-6.5	7.6	-185.5%	N/A
减：财务费用	37.7	24.9	51.4%	108.3%
减：减值准备	11.6	28.3	-59.0%	N/A
经常性利润	468.6	335.2	39.8%	137.7%
加：特殊项目损益	14.6	1.63	795.7%	94.8%
利润总额	483.2	336.8	43.5%	135.9%
减：所得税	66.4	57.9	14.7%	126.3%
净利润	416.9	278.9	49.5%	137.6%
减：少数股东损益	131.9	84.0	57.0%	137.2%
母公司净利润	285.0	194.9	46.2%	137.7%
经济增加值	148.6	103.7	43.3%	160.1%
净资产利润率	13.5%	11.9%		
母公司净资产利润率	16.3%	13.6%		
总资产报酬率	7.1%	6.9%		
成本费用利润率	46.0%	43.6%		

(注：表中数据系用财务快报数。)

附表二：2015年集团各二级公司利润总额情况表

单位：亿元人民币

公司名称	2015年	2014年	同比增/减	2015年预算	完成比率
招商金融	147.9	60.4	87.5	74.6	198.3%
招商证券	136.5	49.7	86.8	63.5	215.0%
招商蛇口	104.3	97.0	7.3	101.6	102.7%
招商国际	48.2	46.4	1.8	51.0	94.5%
招商公路	34.9	28.2	6.7	26.4	132.2%
招商轮船	20.8	2.8	18.0	21.6	96.3%
招商工业	3.8	5.5	-1.7	8.1	46.9%
招商海通	3.8	3.9	-0.1	3.7	102.7%
招商漳州	2.9	8.6	-5.7	8.4	34.5%
招商资本	2.7	1.1	1.6	1.6	168.8%
招商交科院	2.6	3.7	-1.1	2.2	118.2%
招商物流	2.6	3.0	-0.4	5.0	52.0%
招商路凯	2.7	3.2	-0.5	2.5	108.0%

附表三：2015 年集团创新专项基金资助 / 奖励方案

单位：万元人民币

类型	序号	申报单位	项目 / 个人名称	资助 / 奖励金额
创新项目资助	1	招商国际	集装箱码头自动化项目	3,000
	2	招商金融	招商海达保险网项目	300
	3	招商工业	自升自航式平台项目	500
	4	招商蛇口	“到家网”智慧服务平台 (二期)项目	1,000
创新平台	1	招商交科院	山区道路工程与防灾减灾技术 国家地方联合工程实验室	100
创新先进单位	1	招商蛇口	蛇口网谷项目团队	二等奖 200
	2	招商交科院	大跨径钢桥面铺装成套技术及 工程应用项目团队	二等奖 200
	3	招商国际	嵌入式散粮除尘装车漏斗 项目团队	三等奖 80
	4	招商蛇口	跨界平台互联网渠道价值创新 项目团队	三等奖 80
创新先进个人	1	招商交科院	邓卫东	二等奖
	2	招商工业	刘建成	二等奖
发明专利	招商交科院、招商工业、招商国际共计 28 项发明专利			109
合 计				5,629

附表四：2016年集团各二级公司利润总额预算表

单位：亿元人民币

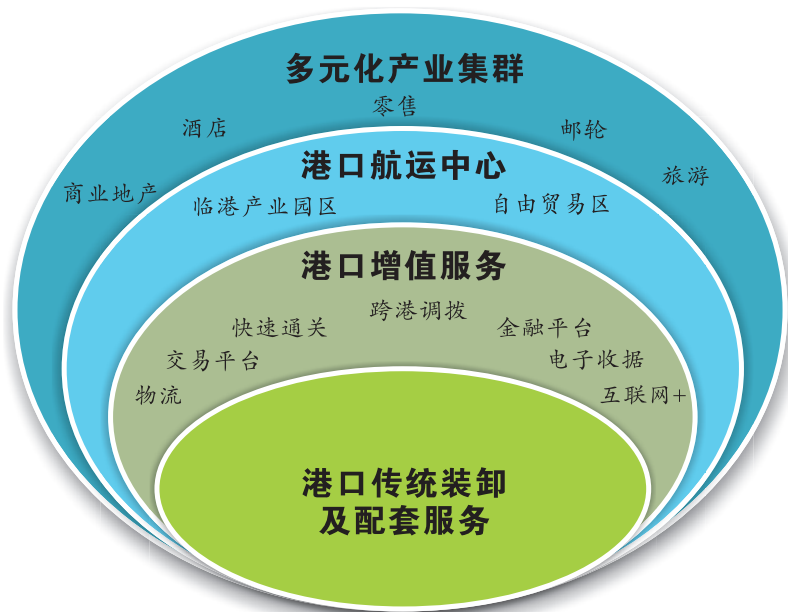
公司名称	2016年	2015年	同比增/减	增长比率%
招商蛇口	150.0	104.3	45.7	43.8%
招商金融	132.5	147.9	-15.4	-10.4%
招商证券	110.0	136.5	-26.5	-19.4%
招商国际	54.8	48.2	6.6	13.7%
招商公路	30.0	34.9	-4.9	-14.0%
招商轮船	26.1	20.8	5.3	25.5%
招商投资	9.3	5.5	3.8	69.1%
招商物流	6.5	2.6	3.9	150.0%
招商路凯	2.7	2.7	-	0.0%
招商工业	6.4	3.8	2.6	68.4%
招商海通	4.0	3.8	0.2	5.3%
招商漳州	3.8	2.9	0.9	31.0%
招商资本*	2.4	2.7	-0.3	-11.1%
招商交科院	2.7	2.6	0.1	3.9%
招商创投	0.63	0	N/A	N/A

(注：\*表示招商资本2015年含科技集团，2016年科技集团并入招商创投。)

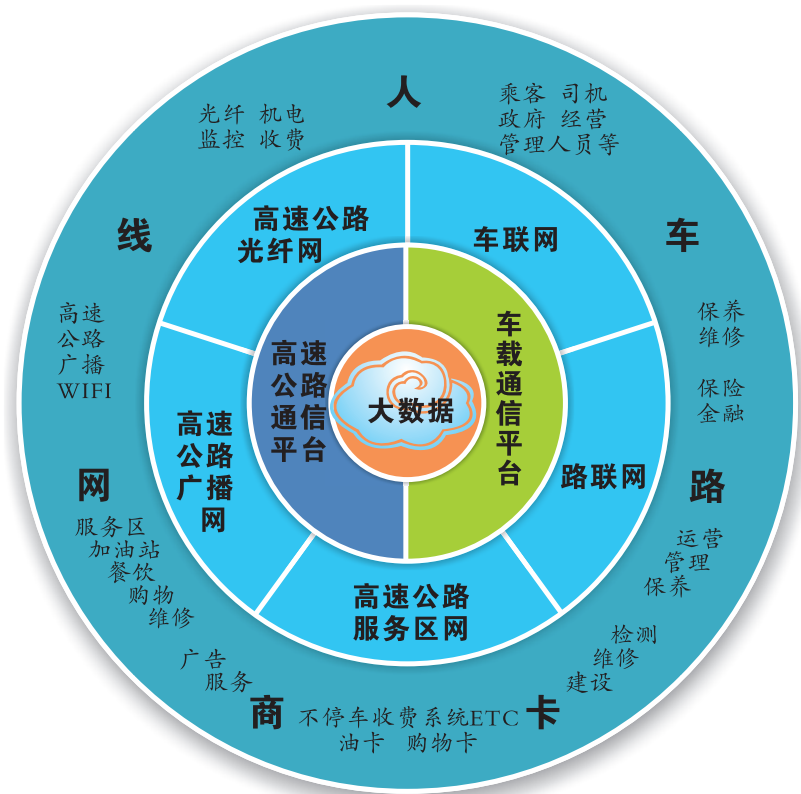
附表五：七大产业生态圈



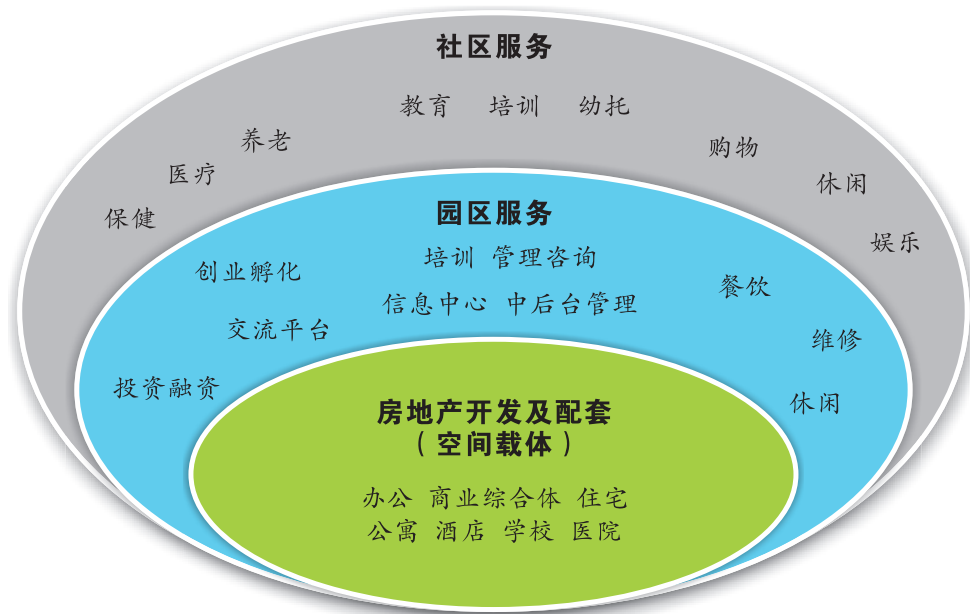
特色金融生态圈



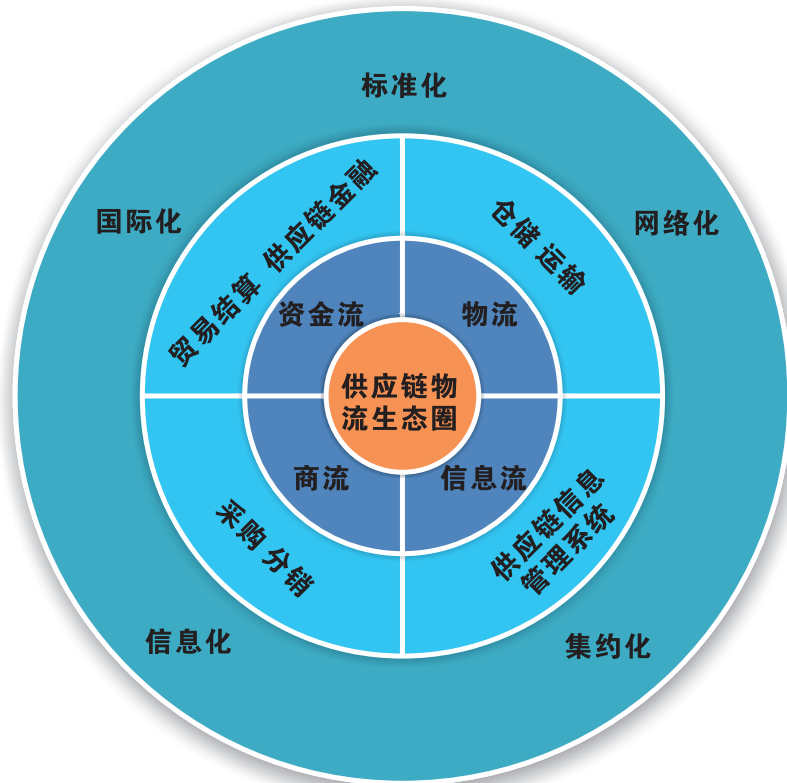
综合港口生态圈



智能交通生态圈

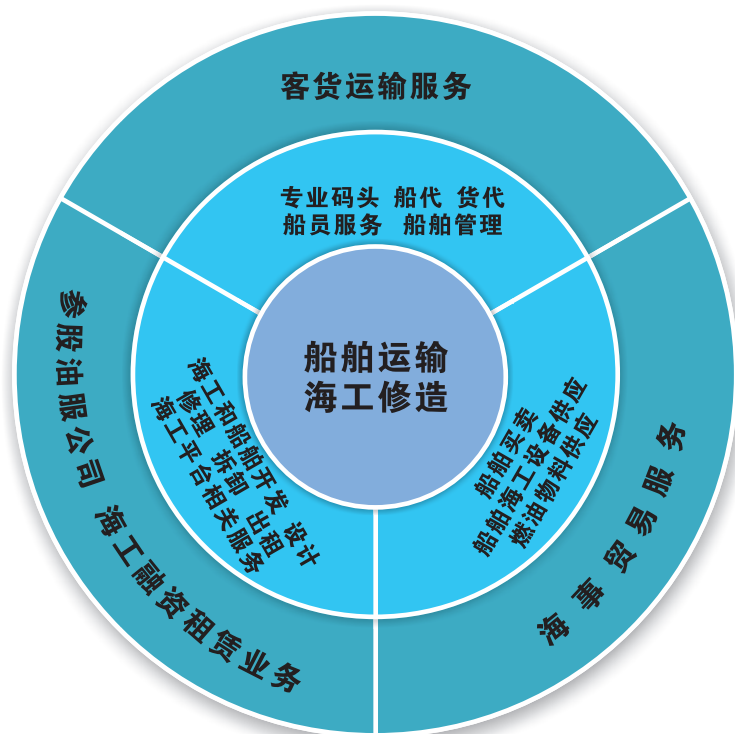


智慧社区（园区）生态圈

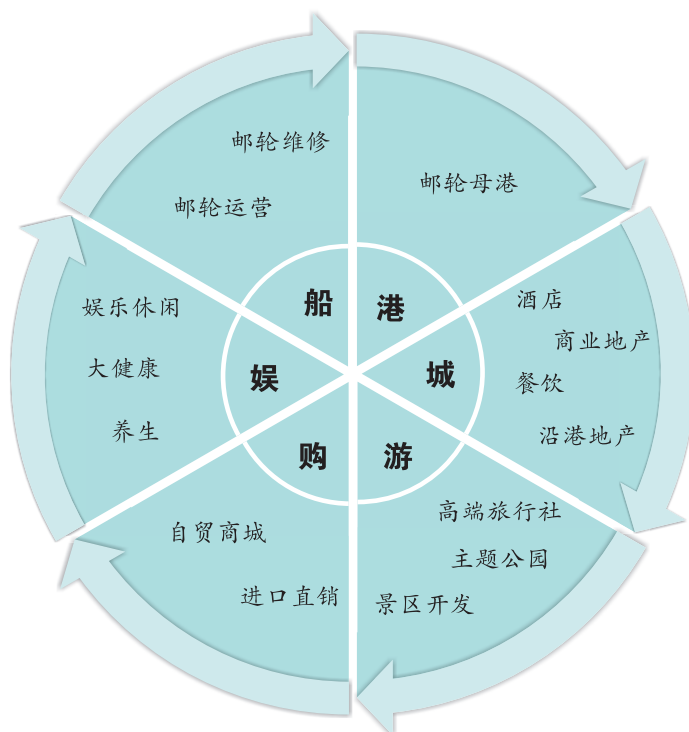


供应链物流生态圈





先进海事服务生态圈



高端邮轮生态圈

# 李建红董事长在招商局集团年中 工作会议上的讲话

（2016年7月18日）

## 一、对上半年工作的总体评价

今年是“十三五”的开局之年，“五年看三年，三年看头年，头年看起步”。上半年作为开局之年的起步之期，我以为取得了较好的成绩，可以概括为“开局良好，起步有力”。

看开局、看起步，主要看什么？我以为主要看势头，看方向性的趋势，看苗头性的问题。既放在当期看，又要放在长远看，也就是既看当期的增长情况，更看事关长远发展的战略布局推进情况；既看现有产业的经营情况，更看新动能的培育情况。之所以说上半年我们“开局良好，起步有力”，是因为我们在当期的增长、长远的布局两条战线上都取得了不错的成绩。年初我们讲，国家从“调”字开局，招商局集团从“高”位起步。这半年的工作，集中体现了“调”和“高”的特点。我们紧紧围绕“调”字，在结构优化、动能转化等方面做了许多工作；针对“高”字，在高起点上谋求新增长、追求新进步方面进行了许多努力。具体而言，表现在如下几个方面：

一是集团整体在高位上继续保持了增长势头。

在去年经营业绩创历史新高的基础上，今年上半集团继续保持了较快增势，我们过去一段时间以来并购整合的效应集中凸显出来。去年9月集团实现了对招商银行并表，12月底与中国外运长航进行了战略重组，都为集团今天的持续较快增长注入了动力。

今年1-6月（注：合并招行的大口径，部分同口径，也是国资委考核口径），集

团实现利润总额 582.9 亿元，较上年同期增加 326 亿元，增幅 126.98%，完成年度预算 1050 亿元的 55.52%。在经济下行压力大、企业整体增长困难的情况下，集团逆势大幅增长，为央企“保增长”做出了重要的贡献。这也充分证明了集团去年作出战略增持招行股份的决策是正确的和及时的，充分证明了我们过去一段时间以来大力推进外部兼并收购、内部重组整合的决策是正确的和及时的。

按权益法招行、同口径比较，集团 1-6 月实现利润总额 257.1 亿元，较去年同期的 256.8 亿元略增，完成全年预算 505 亿的 50.9%。这是在招证较去年市场火爆行情下今年同期利润减少 46.2 亿元（上年同期集团在合并层面计提招证拨备 18.8 亿元），以及招商公路没有了去年同期股票处置收益利润减少 3.3 亿元的情况下取得的，得来不易。

如果剔除金融业务因素，集团实业部分 1-6 月实现利润总额 129.74 亿元，较上年同期增加 6.82 亿元，增幅 5.5%。在实体经济增长普遍回落的大背景下，集团实业部分能取得这样的增长也是不易的。

上半年集团利润总额在央企排名第二，集团规模体量、效益水平上到了一个新的高度，使得集团的影响力、持续发展的能力、回旋潜力等都有了明显的提高。

二是贯彻“调”的思路坚决有力。

上半年，面对下行的经济压力，各业务板块充分贯彻了集团“周期性问题的靠熬，结构性问题的靠调”的战略要求，围绕经营中的突出问题找对策，以“调”为主，不断深化供给侧结构性改革，落实“三去一降一补”的重点任务，通过调整结构、优化布局、转型升级，扩大有效供给，破解市场下滑难题。

集团领导和总部部门以问题为导向，深入一线调研，了解基层情况，为企业号脉开方，实行一企一策。招商工业迎难而上，大力推进缩能减产、调整结构，效果逐步显现。招商蛇口强化客户定位，通过优化产能安排和产品设计，从源头上解决供给侧问题，并加大去库存力度。招商港口积极应对外贸下滑，加快大连港等海内外港口兼并收购，同时加强深圳西部母港、CICT 等母港建设，提升软硬条件。招商银行针对当前经济形势和资产质量状况，调整了风险偏好，提高了门槛准入标准，并加大了对不良资产的清收力度。招商证券进一步完善了风险限额指标体系，上半年未发生重大风险事件，风险损失率持续处于较低水平。招商漳州双鱼岛开发建设着力深化规划研究及专题策划，加大品牌推广力度，取得良好效果。

我们还积极围绕大项目、大客户、大订单开拓市场，实现更高水平供需平衡。集团主要领导带队主动拜访了 10 家在京大货主央企，商讨进一步加强合作事宜，取得一系列合作成果。

集团“朋友圈”越来越广，上半年与18家战略性合作伙伴签订了新的合作协议。通过与这些战略伙伴的扩大合作，进一步拓宽了集团应对市场变化的路径，推动了集团的供给侧结构性改革。

三是新动能的培育积极主动。

我们部署的一批重点项目上半年取得实质性进展，将为集团今后的发展提供新动能。

在招商金融的大力推动下，仁和保险复牌筹建进展积极；融资租赁公司完成注册，将于月底正式开业，已经有7家银行给予意向授信额度185亿；不良资产管理公司设立有序推进；招商资本大力推进募资工作，全年有望完成500亿元的募资目标。招商创投和互联网孵化器进入角色快，开始有项目落地，形成一定品牌效应。

在发展邮轮高端旅游产业方面上半年也取得突破性进展。国家旅游局确定深圳蛇口为中国国际邮轮邮艇旅游发展实验区，一些国际项尖邮轮将陆续开通以太子湾为母港的旅游航线。

四是践行国家战略不断探索新的路子。

上半年，集团在践行国家“一带一路”、自贸区和京津冀一体化战略方面，也都取得了新的进展，有些还取得了重大突破。

在践行“一带一路”倡议上，5月30日，在习近平主席和多哥共和国总统福雷的见证下，集团与多哥政府签署了《战略合作框架协议》，这是中央企业第一次与一国政府建立战略级的经济伙伴关系。习近平主席特别表示支持多哥与招商局的合作，他说：“招商局集团有这方面的能力和经验，多哥找到了一个很好的合作伙伴，可以深入合作”。李克强总理也说：“招商局集团等中国企业在这方面有一定经验，可以帮助多哥尽可能地把资源优势转化成经济发展成果”。习主席和克强总理的再次肯定使我们备受鼓舞。

“前港—中区—后城”模式开始在吉布提复制。中白工业园内第一楼——招商局中白商贸物流园商务中心仅用100天实现封顶，在异国再现了“蛇口速度”。招商物流还与立陶宛铁路签订了铁路运输服务协议，为打通立白铁路运输通道奠定了基础。招商投资在配合集团实施“一带一路”倡议上做了许多有效的工作。

在践行自贸区战略上，前海土地整备经过多年谈判完美收官，集团与深圳市组建合资公司开发前海，形成“小政府、大企业”的自贸区开发运营新模式，为集团开拓了新的增长空间。这项谈判历经数年，成果得来不易。

在融入“京津冀协同发展”和践行新型城镇化战略上也有了重要突破口。集团受北京市政府邀请参与通州台湖镇项目，我们提出的规划方案与发展思路，得到了北京市等各方的高度肯定。

五是改革创新有重要的节点性突破。

集团上半年加大深化改革创新力度，无论是在争取政策的支持上，还是在具体项目的实施上，都取得重要成效。

5月，国务院将集团列为首批7家企业“双创”示范基地之一，为我们下一步深入推动创新工作带来了新的契机。

集团在争取成为国有资本投资公司试点政策支持上，也有望取得重大突破。目前国资委已将集团列入第二批国有资本投资公司试点中央企业名单，等待国务院的最终批准。

集团与中外运长航的战略重组也进入全面实施阶段。上半年，中外运长航新的领导班子组建，集团综合物流事业部组建，招商物流管理体系调整，业务合作及协同展开，可以说双方的战略重组有了一个不错的开局，为下一步深度融合打下了坚实基础。

集团内部资源的整合工作也在抓紧推进。招商蛇口第一阶段融合平稳，开始进入了二次整合阶段，重组的效果正在逐步显现。招商公路、招商交科院全力配合集团公路板块整合，积极推进重组上市。

集团各个生态圈建设也在积极推进，晓鹏总经理上半年为此花了大量精力，亲自带队逐个听取建设方案，总体思路和具体实施路径正在逐步完善。

总体看，上半年集团各项工作推进都比较有力，不管是在当期的增长上，还是在长远的发展上，都取得了新的成绩，整个集团发展态势良好。集团的社会关注度也日益提升，影响力越来越大。中央及地方媒体对招商局进行了系列报道，在许多重要会议和论坛等场合集团受邀交流，我们的官方微信广受关注。集团各单位、各层级的广大干部员工都为集团的发展势头所鼓舞，士气旺盛，精神昂扬。这些都为集团的发展创造了良好氛围，“内和外顺”的发展环境进一步巩固。

在看到上半年成绩的同时，我们也应清醒地认识到，外部整体经济环境下行压力仍然较大，集团保持“质量、规模、效益”均衡发展面临不少困难，具体的问题和风险晓鹏总的报告中已有比较深入的分析。我想其中最需要引起关注的风险，就是我们持续增长的风险，集中体现在传统产业的内生式增长压力越来越大。上半年集团总体收入利润指标有较大增长，但增长主要来自于外延式的增长；盈利中金融占比进一步上升到78%，且其中招行又在金融利润贡献中占比93%，集团总体盈利结构需进一步优化；实业虽然总体有增长，但大部分增长乏力，有不少还面临着下滑压力；新动能的培育虽然已经有所进展，但还挑不起大梁。可以说，“面上不错，细分有忧；总量不错，结构有忧；当期不错，持续有忧”。我们在成绩面前必须要更加保持冷静与理性，切实增强危机意识、风险意识、忧患意识，对问题要认真研究和采取措施加以解决。

## 二、当前形势的变化

在年初召开的集团年会上，我们曾指出，经济新常态是大逻辑，未来五年我们将在筑底中度过、在改革中度过、在创新中度过、在重组中度过、在阵痛中度过。从今年上半年情况看，我们对“十三五”趋势性特征的判断是基本准确的，而且有些特征已表现得日益明显，并出现了一些新情况、新变化、新因素，需要引起我们的重视和关注。

一是经济下行压力仍然较大。

从国内经济看，正在震荡中寻底、筑底。经济运行积极因素在增加，但不利因素也在增多，实体经济发展面临多重困难，下行压力仍然较大。随着中央和地方供给侧结构性改革的深入，工业和投资增速将再度回落，尤其是民间投资大幅回落，一季度经济的短暂回暖态势可能将于二季度末结束，经济有再探底的可能性，下半年经济增速有可能低于上半年。经济运行底部波动增大，压力增大。正如权威人士所言，我国经济运行不可能是U型，更不可能是V型，而是L型的走势。这个L型是一个阶段，不是一两年能过去的。这与我们在去年务虚会上的判断是一致的，我们要充分做好打持久战的准备。

从国际环境看，处于多事之秋。世行调低对发达国家和其他发展中国家的预期，外部经济的压力还是比较大，国际市场会继续疲软。世界总体分化格局也没有变化，政策步调也不一致，美国加息不确定性增大；欧洲和日本仍在量化宽松；整个世界贸易比较低迷，大宗商品和金融市场不时动荡，地缘政治风险加大，不确定因素比较多。6月英国公投“脱欧”这一“黑天鹅”事件的发生，无疑加大了世界经济的不确定性。我们需要密切关注这一事件的后续影响。

综合各方面看，经济下行压力仍然较大，集团经营压力将进一步加大。

二是产业分化继续加快。

从上半年经济环境看，有个突出的特征，就是产业分化继续加快。传统产业、特别是产能过剩的产业在一季度短暂反弹后回落明显，而高新技术、高端装备制造等新型制造业增长在加快。

具体到集团情况看，我们也越来越感觉到集团传统产业增长放缓的趋势日益明显。而我们所接触到的以“互联网+”、分享经济等为主要特征的新经济发展迅速，对传统经济不断颠覆，跨界竞争日趋激烈。

可以说，分化是经济发展的必然，特别是经济转型发展中的必然。“有兴必有衰、有生必有灭”，“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春”，“几家欢乐几家愁”，这是经济发展的规律，这种分化今后将成为常态。也正是通过分化，经济资源不断配置到更有

效率的领域中去，应该说这也是一种进步。我们必须正视和重视这种分化趋势，与其苦熬、不如早调，以坚定不移的态度、以时不我待的紧迫感，加大资源优化配置力度，尽快培育新动力、形成新结构。

三是改革力度不断加强。

国家深化改革工作全面推进，对于集团而言，特别是供给侧结构性改革和国企改革尤其值得关注。

供给侧结构性改革是当前和今后一个时期我国经济工作的主线，是一场输不起的战争。在这个问题上中央决心异常坚定，大家共识越来越多，推进的力度越来越大，措施越来越实。其中“三去一降一补”是当期的重要抓手，我们必须围绕这些方面主动地、深入地参与到供给侧结构性改革中。

国企改革方面，我们也看到，今年以来党中央、国务院的关注和要求力度空前。习近平总书记、李克强总理多次作出重要指示和专门批示，对国企改革提出了明确的要求。中央全面深化改革领导小组多次召开会议研究深化国企改革工作。

7月4日，专门召开了全国国有企业改革座谈会。习近平总书记作出重要批示，要求尽快在国有企业改革重要领域和关键环节取得新成效。李克强总理批示指出，要遵循市场规律，瘦身健体提质增效。马凯副总理也在会上作了重要讲话。

我的一个感受是：这次会议透露出加快国企改革步伐的信号非常明显。前段时间，社会上对国企改革有各种争论声音，无论是国资委还是央企都感受到了改革的紧迫感。国企改革座谈会的召开来得正是时候。习近平总书记、李克强总理的重要批示，无疑是对国企改革的一次再动员、再部署、再推动，为国企改革指明了重点和方向。因此，可以预计，下半年及今后一个时期，与供给侧结构性改革相结合的国企改革，落实力度将会是空前的。

四是金融环境出现新动向。

上半年货币环境整体较为宽松，随着供给侧结构性改革的深入推进，“大水漫灌”式的货币刺激不可能会有了，货币政策正在从宽松趋向稳健。

另一方面，在“走出去”步伐加快的背景下，汇率风险的影响在加大。4月中旬以来，人民币兑美元重回颓势，5月份出现加速贬值迹象，最近由于英国公投“脱欧”事件影响，接连创下自2015年“8.11汇改”以来新低，半年内人民币贬值2.95%（其中5月份以来贬值3.69%）。人民币波动对集团损益有重大影响。招商路凯因澳元兑人民币汇率大幅下跌，净资产大幅下降。随着集团境外资产占比提高，受汇率净损失影响，实际借款本金上升。2015年的人民币对美元敏感性分析结果显示，每1%的汇率波动对应集团利润

变化约人民币2亿元。2016年集团对债务结构进行了调整，经估算，截止6月底，集团仅外币有息债务（错配部分）一项将形成汇兑损失约2.8亿元。汇率变化是对一国经济波动的直接反应，尽管出现类似“8.11汇改”时快速、大幅贬值的“补课式”调整概率不大，但是只要中国经济未见底，人民币汇率将持续承压。

这些外部形势的变化，都和集团下半年的经营及下一步的发展密切相关，必须引起我们的高度重视，并采取实际措施予以有效应对。

### 三、下半年关注的重点

下半年的工作任务，首先当然是必须要做好经营工作，确保今年任务目标的完成。对此，晓鹏总经理的报告已做了具体明确的部署，随后各公司的经营分析会上集团也将针对每家公司的情况再做详细要求，这里我就不再讲了。总的看，我觉得从上半年的情况分析，下半年如果外部形势不出现重大的变化，我们完成全年的经营任务应该是没有问题的，集团收入利润再创历史新高、实现两位数的增长已成定局。当然，集团总体完成没问题，但上半年序时进度慢的、或者下半年市场有变化的二级公司，完成全年的目标下半年还是要努力把力。

集团总体增长今年是没问题了，但明年的增长从哪里来、后年的增长从哪里来、整个“十三五”的增长从哪里来，这是我们要考虑的重要问题，也可以说是“17/18增长之问”、“‘十三五’增长之问”。有人可能还记得，年初我在年会上的讲话，用了一个题目，叫《培育新的增长力量》，实际上我想要表达和强调的也是这个意思，就是既要保当期的增长，更要为可持续发展培育新动能。上半年我们实业增长所遇到的问题，使得这个问题越来越凸显出来了。因此，我想在这里强调的是，下半年我们既要做好当期的各项经营工作，同时更要继续为事关长远战略布局的工作付出更多的努力。其中的主线就是要主动适应新常态，认真落实党中央、国务院关于国企改革的一系列重大部署，大力推进提质增效、创新驱动、转型升级、瘦身健体。

具体而言，下半年要下好“五个功夫”：

1. 要保持战略定力，在推动战略落地上下功夫。

去年我们花大力气制定了“十三五”规划，这个规划经过咨询研究、反复论证、广泛征求意见，具有很强的前瞻性、针对性，关键要抓好落实。

首先必须要保持好战略定力。战略定力是一个企业持续发展的根本性问题。尽管当前经济下行压力仍在加大，社会上关于国企改革的争论也很多，可谓“乱花渐欲迷人眼”。但越是在这种复杂的环境中，越要保持“咬定青山不放松”的强大战略定力。我们看到，



虽然中国整体经济在转型调整，但集团发展的战略机遇期没变，中央关于“理直气壮做强做优做大国有企业”的决心没变，我们必须着眼大局，谋准大势，牢牢坚持建设具有国际竞争力的世界一流企业这一战略目标不动摇，这是我们各项工作围绕的核心主线，一丝一毫、一时一刻都不能动摇。大家要把这一战略目标牢牢刻在心里、落实到行动上，贯穿到经营管理工作的点点滴滴之中。

实现这一战略目标的路径，就是要靠“三大转型”，即：企业定位从“三大主业”向“三大平台”转型、总部定位向“3S”转型、发展驱动力上从传统的增长方式向“四轮驱动”增长方式转型。下半年，我们要继续加快“三大转型”落地。

要建立健全“三大平台”分类管控和协同管理机制，实现实业、金融和投资与资本运营的均衡发展。实业是百业之基，虽然我们并表了招行，但集团的性质并不因此而转变为金融企业，集团中实业的地位要不断提升和加强。金融板块是集团的一个特点，它的发展对集团规模利润具有举足轻重的影响，要进一步加大金融创新力度，熨平金融市场周期波动对集团的影响。投资与资本运营在某种程度上可以说是集团的短板，虽然这两年我们所做的工作初见成效，但是仍然需要强化。

要加快总部向3S转型落地实施，制定“路线图”，划分“责任田”。集团总部“3S”转型上半年刚刚破题，下半年必须下大力气推动落地。要按照国有资本投资公司的要求，探索有效的集团总部管理模式，形成“战略规划—目标制定—执行监控—考核激励”的闭环管理体系。坚持集权有道、分权有序、授权有章、用权有度，保证集团战略管理体系的健康运行。

要坚持“四轮驱动”，在经济下行和增长乏力下，拓展产业空间。“并购重组”、“一带一路”、“创新发展”和“互联网+”，是驱动集团下一步发展的四大轮子。目前看，并购重组、“一带一路”这两个轮子转得不错，创新发展、“互联网+”这两个轮子转得还要快一些。关于这一点我在后面还会着重强调。

## 2. 以市场化为核心，在推动深化改革上下功夫。

最近召开的全国国企改革座谈会上，我们作为4家央企代表之一在会上作了经验交流，反响热烈、评价很高，马凯副总理在会上会下都表扬了我们。我们的发言，集中讲的就是要以市场化为核心深化改革。可以说，市场化是招商局的传统、文化、基因，是我们的核心竞争力。包括这几年在内，凡是招商局发展比较快的时候，都是市场化做得比较好的时候。下一步，招商局深化改革的核心还是要坚持和深化市场化。我们要认真贯彻落实习近平总书记、李克强总理重要批示和国企改革座谈会精神，以市场化为核心，坚持问题导向，尽快在重要领域和关键环节实现突破，下出深化国企改革的“先手棋”。

一是突出功能定位，全力推进国有资本投资公司试点。国有资本投资公司试点是一个综合性的试点，含金量很高。下半年我们要紧紧围绕这一试点，推动集团的综合性改革。探索国有资本投资公司如何有效服务国家战略目标，更好发挥国有资本的带动作用，调整优化国有资本的投资方向和重点，提高国有资本的运营效率和效益。

二是围绕提质增效，加大供给侧结构性改革。下半年我们在供给侧结构性改革方面，重点是加快与中外运长航的重组。

国资委对集团与中国外运长航的战略重组寄予厚望。6月中旬专门派出督查组对双方战略重组进行了督导检查。下半年要按照国资委的要求，进一步加快业务融合节奏，尽快制定出更为明确的实施方案及计划，年内初见成效，两年内（争取2017年内）完成业务层面全部整合。

同时继续捕捉市场中和央企、地方国企中的并购机会，从供给端入手，整合更多国有资本和社会资本，有效化解过剩产能，促进产业优化重组。

三是聚焦优化布局，大力推动内部资源整合和资本运作。尽管当前资本市场仍然低迷，但资本市场发展的大势没变，我们确定的几项内部重大资源整合及资本运作工作仍要继续推进。公路板块整合重组上市虽然面临挑战较多，作为集团既定战略，必须要克服各种困难往前推进，争取年底前后能实现上市。深圳母港的整合工作还要加大力度。上半年深圳西部港区业务面临的挑战已再次表明深圳港整合的紧迫性，招商港口要把深圳港的整合作为自身打造世界一流港口综合服务商的最重要工作之一来抓。招商证券H股IPO事项在做好路演的基础上，选好时间窗口，争取年内完成。招商蛇口的融合也要进一步做好。过去一个阶段的融合主要是促进公司的稳定，接下来的融合则主要是实现公司的提质增效。

四是着眼增强活力，充分释放广大干部员工的创造力和积极性。促进董事会规范有效运作，努力争取董事会选聘经理层试点；完善二级公司任期制和业绩考核，继续推行市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬，打造一支职业化、专业化、国际化的职业经理人队伍；推进二三级公司混合所有制改革，探索与其他国企、民企的交叉持股；积极探索骨干员工持股，进一步完善激励约束体系建设，强化“能进能出、能上能下、能增能减”的机制。

3. 把握“双创”契机，在推进创新驱动上下功夫。

今年5月召开的全国科技创新大会，吹响了中国在新的历史起点上建设世界科技强国的号角，其中强调把科技创新摆在更加重要的位置。我们要认真学习贯彻大会精神，以集团成为全国“双创”示范基地为契机，通过创新谋新路、拓空间、促发展，不断开

创集团创新驱动发展新局面。

首先，我们必须深刻认识到创新的紧迫性。近年来，包括上半年集团传统产业增长的乏力，市场的分化，都使得我们深深地感到：集团已经到了只有依靠创新驱动才能持续发展的新阶段，创新事关集团的前途命运。不创新不行，创新慢了也不行。如果我们不识变、不应变、不求变，就可能陷入战略被动，错失发展机遇，甚至错过整整一个时代。创新必须要摆在集团发展全局的核心位置。从2011年以来，我们在推动创新上做了不少工作，但与发展要求相比，我们做得还是慢了、少了、浅了，影响创新的“三种心态”还在（大公司心态、成功公司心态、传统产业心态）。今天，我们必须要在集团再次大声呼唤创新、大力推动创新。

从集团的特点出发，我们在推动创新上必须要把握住这样六个关键词，就是：“三产一科创”、“跨界融合”、“生态圈”、“产业互联网”、“双创”、“制度创新”。这几个关键词实际上就构成了集团创新的体系与方向，具体而言，这几个关键词的关系是：“三产一科创”是集团创新的统领，跨界融合是集团创新所围绕的核心，生态圈是集团创新的重要抓手，产业互联网是集团创新的重点方向，“双创”是集团创新的平台支撑，制度创新是集团创新的动力。

关于“三产一科创”。这是我们近年来针对集团产业特点提出的创新引领战略，产融结合、产网融合、产城联动和科技创新是我们创新的主战场。

关于跨界融合。我们必须认识到，今天的许多创新来自于跨界的融合，你不主动跨界融合别人，别人就可能跨界来融合你。集团作为一个以服务业为主的多产业集团，必须要紧紧围绕跨界融合寻找新机遇。

关于生态圈。我们早在2013年的集团创新工作会议上就提出了合作创新的理念，着力打造开放式的创新网络。去年，我们又进一步提出了打造创新生态圈的理念。生态圈建设不仅是转变增长方式、满足多元化需求的重要途径，而且是发挥不同创新主体各自优势，充分释放各自的创新资源，推动分散式创新向系统性创新转变，凝聚创新合力、分散创新风险的重要方式。下半年，要不断完善集团各个生态圈的方案，并逐一推动落实，通过协同合作与跨界融合，实现创新链、产业链、价值链资源的最佳配置和集成利用，构建开放高效的创新体系。

关于产业互联网。我曾经讲过，过去十几年是消费互联网快速发展的时代，下一步产业互联网是重要的发展方向。我们既要探索“互联网+”的机遇，更要大力推动传统产业的“+互联网”。当前的重点是要加快推动数字化招商局的打造。在去年埃森哲咨询的基础上，以与中国电信等公司战略合作为切入口，在“+互联网”上加快步伐，争

取在产业互联网的打造上抢占先机。

关于“双创”。“双创”不仅是小微企业的生存之路，也是大企业的兴盛之道。成为国家“双创”示范基地，为集团提供了重要的战略发展机遇，必须牢牢抓住，要尽快形成基地建设工作方案。充分发挥集团各类创新平台作用，包括国家级的“双创”示范基地、招商创投、互联网基金与孵化器、招商局创新研究院、招商交科院的国家工程中心、即将设立的招商局海洋工程技术中心等，鼓励招商金融探索建立股权众筹平台，加快形成大企业顶天立地、小企业铺天盖地、相互分工合作的创新格局。

关于制度创新。制度是激发创新内在动力的关键，好制度是牵牛鼻子前进，差制度是抬牛腿前进。制度创新一直是招商局的强项，下一步我们要进一步坚持市场化导向，不断完善体制机制，大力推动集团内部人力资源、考核激励、创业扶持和容错机制等领域的改革，建立有利于创新创业的各项制度，支持鼓励集团内部员工离岗创业，激发创新活力。

同时，我们要加强创新人才队伍的建设。人才是推动创新的决定性力量，我们要培养一批能够把握创新大势、引领创新方向的领军人才，形成一批勇于创新、善于创新的专业人才。

总之，要通过各项创新工作的推动，使得创新效果能不断体现出来，推动集团弯道超车、跨越发展。

#### 4. 聚焦重大项目，在培育新增长点上下功夫。

上面我说到的“17/18 增长之问”、“‘十三五’增长之问”，中长期而言要靠创新、靠改革、靠结构优化、靠新动能培育等。但短期内而言，就必须要靠一些重大项目的推动落地，尽快培育出新的增长点。

我们部署推进的保险、融资租赁和不良资产管理等业务，既是完成“4+N”布局，形成全产业链金融服务体系的战略需要，又是今后几年实现新增长的现实要求。务必全力推动落实，早见成效。

下半年要加快完成复牌仁和保险。仁和寿险下半年获得批筹后就要立即着手筹建，明年上半年开业；仁和财险也要加快获得批筹。招商金融在推动保监会批筹和国资委审批工作的同时，尽快启动各项专题研究和部署，为仁和保险的筹建、开业及未来发展做好准备。

融资租赁公司开业后要尽快发挥作用。招商资本要加快与深圳市、其他战略投资者探讨深圳市地方不良资产管理公司的组建方案，落实组建工作。推进与上海市国资公司合作，加快上海地区不良资产管理行业的战略性布局。

面对大资产管理时代的到来，我们要优化调整集团基金业务管理模式，进一步提升竞争力。下半年要制定博时基金股权（或管理权）调整解决方案，加强与证监会的持续沟通，确保方案的实施。博时基金要抓住难得的历史机遇，趁势而上，力争用3至5年时间，由基金行业的先行者发展成为大资管行业的领先者。要坚持走市场化道路，做好产融结合、融融结合，打好央企牌，配置好集团资源，争取成为中央企业的资产管理排头兵。

蛇口前海自贸区要加快推进自贸区的建设和前海合作开发的具体落地，与深圳市组建的合资公司要尽快实质性运作。招商蛇口要确保太子湾邮轮母港顺利实现今年底开港试运营，并尽快把业务做起来，争取有更多的邮轮挂靠，增强我们的议价能力。

下半年还要推动北京台湖项目有实质性进展，落实政府监督引导，企业整体开发建设、运营管理的合作新模式。先期建设若干启动区示范项目，形成以点带面的引领带动态势。

海外业务正在成为集团重要的增长极。我们要继续做好“一带一路”倡议的重大项目，如中白商贸物流园、吉布提项目和其他一些海外港口项目。多哥项目要提高执行力，尽快制定实施方案，加快进度。这里我想特别强调的是，各二级公司是集团实施国际化战略的主体，国际化发展是二级公司的必修课及主课之一，而不是可有可无的选修课和辅课。二级公司对于海外业务要有责任意识、担当意识、要有执行力，要主动作为、积极作为、建设性作为。集团海外业务部作为协调部门，要挖掘集团资源，充分利用并整合外部市场资源，对于二级公司没有意愿又是集团战略安排的项目，要主动担当，组建跨部门、跨二级公司、并适当引进外部资源的特定工作团队，加强执行力，确保项目落地。

#### 5. 推进“两学一做”，在真抓实干上下功夫。

按照中央的统一部署，集团上半年启动了“两学一做”学习教育。下半年，我们要结合“两学一做”学习教育，加强队伍作风建设，在全集团形成真学真用、真抓实干之风，抢时间、抓进度、推落实。

“两学一做”，学是基础。新常态带来大量新机遇与新挑战，集团发展所面临的新情况新问题层出不穷。要认识好、解决好这些问题，唯一的途径就是提升我们的能力。而能力的提升离不开学习。同过去相比，我们今天的学习任务不是轻了，而是更重了。学就要学到位。学习是“一场寂寞的长跑”，我们在学习上要有“沉潜之心”，沉静下来，通读苦读，耐得住寂寞，经得起诱惑；潜入进去，学懂弄通，不能心浮气躁、浅尝辄止、不求甚解。尤其对于习近平总书记关于国企改革的系列重要论述，对于中央关于深化国企改革的“1+N”文件精神，对于供给侧结构性改革的有关方针政策等，我们都要认真研

究，学透吃透，既要知其然，更要知其所以然，确保集团的改革创新发既不“跑偏”，也不“跑空”。

“两学一做”，做是关键。学习的目的在于运用，在于实践。建设世界一流企业，关键在于真抓实干。下半年任务繁重，各单位需要切实提升执行力，自觉运用创新思维和改革办法大力推进各项工作。既要突出重点，又要统筹兼顾。要区分轻重缓急，优先推进、重点保障集团明确的重点工作任务。集团办公厅要对这些任务加强督办，对责任单位进行“贴身紧逼”，确保每一项工作落得了地，见得了效。对不作为、慢作为、乱作为的要及时提醒、督促、纠正，不在状态的要及时调整状态，不调状态者就调位子。

各单位领导班子成员要深入一线、靠前指挥，眼睛往下看，身子往下沉，劲头往下使，为企业瘦身健体、提质增效出真招、见实效，在做好“拓”（拓市场）的同时，做好“降”（降成本）的文章。持续提升精细化管理水平，把树立成本领先优势作为提升企业核心竞争力的重要内容来抓。采取有针对性的措施，建立具有竞争力的成本结构，消化成本上涨压力，提高资源利用效率，提高劳动生产率，稳定企业毛利率和盈利水平，确保完成集团全年的经营目标。

进一步做好风险管控工作。经济下行期，是风险高发期。而且随着集团国际化步伐的加快和业务范围的增广，海外合规风险在加大。我们必须进一步增强风险意识和合规意识，确保不出现大的风险损失事件。

继续抓好廉洁自律和反腐倡廉工作，自觉遵守各项职务消费规定，杜绝与企业经营管理活动无关的职务消费。减少会议，减少应酬，控制非经营性出国。

同志们，下半年经济下行压力较大，我们面临的任务十分繁重。希望大家按照集团的要求，坚定信心，齐心协力，迎难而上，抓好落实，全面完成好今年各项目标任务，为实现集团建设世界一流企业的战略目标打下扎实的基础，以优异成绩迎接招商局创立145周年。

# 攻坚克难强化执行 努力实现全年各项任务目标

——李晓鹏总经理在招商局集团 2016 年年中

工作会议上的报告

(2016 年 7 月 19 日)

## 一、上半年主要工作进展

今年以来，世界经济增长乏力，全球市场需求疲弱，贸易摩擦和争端不断发酵，恐怖袭击和突发事件多发加剧经济动荡。中国经济虽运行平稳，但由于出口低迷、投资回落，经济仍然在下行压力中艰难前行。面对错综复杂的内外市场环境，招商局集团各级管理人员和广大员工，认真贯彻“稳中求变、变中求新、新中求进”的总体指导思想，大力推动各项工作有效落地，基本实现“时间过半、任务过半”的目标，保持了较好发展势头。

### (一) 主要经营指标完成情况

上半年，集团总体经营状况良好。按国资委考核口径（本年合并招商银行、中外运长航，上年同期合并中外运长航、自 2015 年 9 月 30 日起合并招商银行），集团上半年实现营业收入 2436.15 亿元，同比增加 1455.45 亿元、增长 148.41%，完成预算的 48.72%；实现利润总额 582.94 亿元，同比增加 326.11 亿元、增长 126.98%，完成预算的 55.52%；实现净利润 442.24 亿元，同比增加 224.28 亿元、增长 102.9%，完成预算的 56.13%。如果按照权益法招商银行同比、合并中外运长航不同比的口径，上半年实现营

业收入 932 亿元，同比增加 371 亿元，增长 66%，利润总额 257 亿元，同比增加 18 亿元、增长 7.5%。

截至 6 月底，不含招商银行，集团总负债 5642.01 亿元，较年初下降 7.51%，资产负债率、有息债务率分别为 57.28% 和 39.56%，较年初下降 3.05 个百分点和 1.37 个百分点，负债水平得到控制，经营较为稳健。

从集团的整体经营看，呈现出三个明显特点：

1. 并购重组对提升经营业绩发挥了重要作用。去年以来，集团按照市场化手段强化资本运作，战略性增持了招商银行，整体重组了中外运长航，大比例收购大连港股份，作用在今年得到充分显现。特别是实现对招商银行并表后，集团金融服务收入大幅上升，利润总额大幅增长。并购重组对企业持续增长发挥了重要作用。

2. 实业板块在重压下取得不易增长。剔除金融以后，集团实业部分上半年实现营业收入 845.80 亿元，同比增加 444.69 亿元，增长 110.87%；利润总额 127.11 亿元，同比增加 23.75 亿元，增长 22.98%。实业板块在困难的经营环境中，逐步扭转下滑势头，实现平稳增长，成绩实属不易。

3. 二季度业绩明显好于一季度。从经营走势看，集团营业收入、利润总额二季度相较一季度，环比均大幅提升。二季度分别实现营业收入、利润总额 1284.13 亿元和 311.80 亿元，比一季度分别增长 11.47% 和 15.00%，反映了随着各项经营措施的有效实施，经营成效逐步显现。

## （二）各板块主要经营情况

金融板块在招商金融的领导下，主动应对市场变化，优化完善管控模式，全面加强风险管理，强化协同合作，加快创新转型，整体经营稳中有升。招商银行坚持“一体两翼”和轻型银行战略，在保持稳步发展的同时，结构持续优化，为集团的整体发展做出重要贡献。至 6 月末，实现营业净收入 1158 亿元、同比增长 11%，实现净利润 328 亿元、同比增长 6.9%，非息收入占比提升 3.61 个百分点至 39.16%。招商证券二季度实现利润总额 17.25 亿元，环比增长 26.65%，企稳回升迹象明显。招商资本大力推进募资工作，中保投招商国协环球基金、与人民日报社合作的传媒基金及城市发展基金等均有阶段性进展。招商创投和招商启航完成首批二十多个项目的投资和入驻。

地产板块抓住房地产市场回暖的有利时机，加大去库存力度，保持稳定增长。招商蛇口对内加大融合力度，重组效应逐步显现；对外加大营销力度，去库存效果明显，实现签约销售额 310 亿元，同比增长 51%；实现营业收入 201.80 亿元、同比增长 5.30%，完成预算 31.57%；实现利润总额 57.52 亿元、同比增长 34.55%，完成预算 38.45%。招



商漳州以“项目执行年”为抓手，推进重点项目实施，加快培育新的业务增长点，实现营业收入 4.65 亿元、同比增长 250.14%，实现利润总额 2.99 亿元、同比增长 137.3%。

交通板块在严峻的市场挑战下，主动应对、精耕细作，整体经营基本保持稳定。实现营业收入 159.32 亿元，同比下降 1.88%，完成预算的 35.40%，其中二季度实现营业收入 82.99 亿元，环比增长 8.73%；利润总额 62.69 亿元，同比增长 3.26%，完成预算的 54.51%。招商港口在内外贸整体低迷的形势下，通过入股大连港，完善国内港口布局，上半年完成集装箱吞吐量 4564 万 TEU，同比增长 10.2%，国内主控港口强化业务转型，新兴业务收入 5.59 亿元，同比增长 209.4%；海外港口强化管理力度，完成集装箱吞吐量 839 万 TEU，同比增长 5.2%。招商轮船抓住油轮运价上升、船舶运力增加、燃油成本下降等有利时机，不断扩大市场份额，旗下三支船队共完成货运量 4281 万吨，同比增加 23%。实现营业收入 31.61 亿元，同比增长 9.71%。实现利润总额 21.03 元，同比增长 115.25%。招商工业果断缩能减产，积极探讨在手订单多种交付方式，已签署租售 6 座 CJ46 型钻井平台合同，有望一次性回笼资金 12 亿美元左右，同时完工交付首个 FPSO 改装项目。招商海通稳健发展传统业务，大力拓展中高端食品进口及大宗贸易等创新业务，营业收入同比增加 11.64 亿元，同比增长 42%。招商公路、招商交科院一手抓重组整合、一手抓市场营销，保持了稳定发展，营业收入分别同比增长 29.46% 和 24.82%，其中招商公路完成桂林绕城高速收购，主控里程进一步提升；招商交科院曾家岩大桥 PPP 项目进展顺利。招商投资积极参与吉布提自贸区等海外项目，并入股中白商贸物流园及白欧产业基金。

物流板块按照“五协同、五提升”的要求，启动内部协同机制，经营效率有所提升。中外运长航以并入招商局为契机，航运着力推动内部业务整合，物流业务突破现有行政区域限制，实施一体化经营，整体营销和业务协同取得新突破。上半年实现营业收入 431.79 亿元、同比增长 2.76%，利润总额 21.08 亿元、同比下降 3.70%。招商物流全面加强基层管理，启动资产优化工作，加速引导资源差异化集聚，加强各经营单位的协同，提升整体经营效益和集约化水平。上半年实现营业收入 47.68 亿元、同比增长 4.17%，实现利润总额 3.05 亿元、同比增长 18.22%。

### （三）重点工作推进情况

在抓好经营工作的同时，各单位按照年初整体工作安排，积极推进各项重点工作。

#### 1. 持续推进深化改革

在体制机制改革方面。经过两年多的努力，集团被列入第二批国有资本投资公司试点，为全面深化改革打下良好基础。集团还被列入国家首批企业“双创”示范基地，为

深入推动创新工作带来契机。不断完善与董事会制度相适应的发展规划、项目投资、生产经营、风险管控、业绩考核等制度体系，确保各项制度有效衔接、高效运转。有序推进干部人事、用工、分配三项制度改革，激发创新创效活力，招商交科院所属云途公司员工持股工作取得实质性进展。

在重组整合方面。推动与中外运长航战略重组，新设立综合物流事业部，统筹物流板块发展，初步完成财务、人事、信息系统等方面的管理融合。整合中外运长航财务公司，筹建集团财务公司。启动公路板块资源整合，克服两大市场监管、两家二级公司整合、两次市场融资带来的困难和挑战，多方协调、积极争取，稳步推进重组上市。

在自贸区建设方面。前海土地整备取得重大突破，与深圳市正式签订了组建合资公司共同开发前海的相关协议。前海自贸中心启动区一期项目正推进报建，地铁12号线蛇口段预计近期完成招标后动工。

## 2. 扎实推动创新转型

集团在“三产一科创”思想指导下，着手培育七大产业生态圈。目前，可行性研究已经完成，并形成了系统的工作思路，生态圈培育工作逐步展开。综合港口生态圈：母港建设得到加强，航道等基础设施正在改善，深圳港重组已提上议事日程，丝路驿站、粮达网等产网融合项目有新进展。智能交通生态圈：扎实推进智慧高速“五网合一”建设，高速公路交通广播、移动WIFI项目稳步推进，与华为联合成立技术创新中心，推进项目试验。特色金融生态圈：招商蛇口、招商港口等产融结合进一步深化；融资租赁公司完成筹备并已注册；仁和寿险进入第一轮审核；推动与深圳等地洽谈合作设立不良资产管理公司；博时基金逆市上扬，AUM（资产管理规模）首次突破万亿。智慧社区（园区）生态圈：整合招商会、到家网线上线下资源，“三网合一”搭建统一客户服务平台，拓展客户增值服务。供应链物流生态圈：推进“互联网+”新运力组织模式，路歌平台上线项目运作顺畅，传统物流线上线下一体化、跨境电商物流、公共电商平台建设取得积极进展。先进海事服务生态圈：开始筹建海洋工程技术中心；船贸、油贸业务落地生根。高端邮轮生态圈：深化高端旅游和邮轮产业发展的策略研究，与云顶香港、银海邮轮签署合作协议，丽星邮轮“处女星”号、银海邮轮“银影”号将以太子湾为母港开展运营。

## 3. 稳步推进海外发展

推进海外重点项目。5月30日，在习近平主席和多哥共和国福雷总统的见证下，集团与多哥总统府签署《战略合作框架协议》。位于吉布提的首个海外“丝路驿站”试点项目启动，前期园区规划设计、商务推介、法律谈判等有序推进，有望近期开工建设。中白商贸物流园首发区3月开工，6月商务中心就提前封顶。集团还参与了埃塞航运、

兰卡东港、墨尔本港口的市场调研。

强化海外发展组织保障。设立驻吉布提代表处和中亚及波罗的海地区代表处驻立陶宛办事处；完成集团海外人才信息库建设；制定了《招商局集团总部海外机构设置及派出员工管理办法（试行）》。

#### 4. 持续夯实基础管理

加强内部管理。优化完善集团投资管理体系，完成集团投资信息系统（一期）验收。集团 HR 系统正式上线。进一步梳理了集团管控内容，准备再下放一批审批权限。

加强风险管控。启动央企合规管理体系建设试点工作。研究应对在美业务合规风险。完成年度风险管理与内控评价报告的审核上报，加强重点业务风险管控，对出险公司进行检查、通报，并跟踪督导其应对措施。编制集团风控工作手册。已完成或正在开展的审计项目 140 个。

加强组织建设。持续落实中央巡视工作要求，启动“两学一做”学习教育活动。开展“四风”整治问题“回头看”工作，巩固巡视整改成果，纪检监察机构和人员队伍建设得到明显加强。加强后备干部管理，上半年，集团管理的高级管理人员交流任（挂）职 18 人次，其中总部和下属公司之间交流任（挂）职 12 人次。研究拟定集团“十三五”扶贫规划，积极履行在商言政职责。积极宣贯集团“十三五”战略规划，加强宣传与企业文化建设工作，加大在各层级媒体的宣传力度，社会影响力不断扩大。

总体来看，上半年，集团取得了较好的发展，“稳”的基础不断巩固，“新”的氛围日益浓厚，“进”的趋势更加明显。习近平总书记、李克强总理 5 月在会见多哥总统福雷时分别对招商局表示充分的肯定，这是对我们又一次鞭策和鼓励。汪洋副总理、马凯副总理也对招商局的改革发展给予高度肯定并提出殷切期望。前不久，建红董事长在全国国企改革座谈会上的经验介绍，引起与会人员的强烈共鸣；集团多位领导也应邀在多个场合做情况交流，展示了招商局的精神风貌。可以说，集团近几年的发展成效得到了上级肯定，赢得了同业尊重。这凝聚着集团十二万员工的辛勤努力，成绩来之不易。在此，我代表集团领导班子对全体干部员工表示衷心的感谢！

## 二、当前面临的主要问题

总结今年以来的工作必须坚持两分法，既要看到成绩，坚定信心，又要看到问题和压力，保持清醒头脑。当前，集团上下要高度关注以下五个问题：

### 1. 增长压力仍然较大

如果按权益法招商银行，合并中外运长航并同口径对比，集团上半年实现营业收入

931.54 亿元，同比下降 5.01%，预算完成率 41.96%；利润总额 257.06 亿元，同比基本持平，预算完成率为 50.88%。其中，金融板块营业收入虽然做到了优于同行，但是同比减少 73.67 亿元，降幅较大；利润 129.95 亿元，同比减少 5.65 亿元。实业板块如剔除漳州减值和平南铁路转回特殊收益等后，利润同比减少 8.52 亿元。在集团 14 个二级公司中，收入同比下降的 3 个，利润下降的 5 个；收入、利润完成序时进度的分别只有 1 个和 6 个。特别是新产业培育缓慢，缺乏创新项目见实效，新业务体量和影响力仍然有限，发展动能已显不足。

## 2. 投资进度和收益未达预期

上半年，集团实际完成投资 155.70 亿元，完成年度计划 537 亿元的 28.98%，仅招商港口一家投资达到预算进度，其他公司投资完成率极低，这将严重影响集团的发展后劲。同时，尽管上半年集团投资收益 173.32 亿元，同比增加 39.46 亿元、增幅 29.5%，但是如果剔除增持招商银行带来的收益以及平南铁路处置特殊收益，港口、公路、物流等实业项目受经济环境影响，投资收益并不理想。此外，上半年，集团毛利率同比下降 2.2%，其中金融板块受经纪业务和融资融券业务影响下降 12.39 个百分点；实业板块虽整体上升，但增长主要源于招商蛇口资产处置带来的毛利上升，招商海通、招商港口等公司毛利率下降尤为明显。

## 3. 费用管控和扭亏形势严峻

上半年，集团实业板块销售费用、管理费用、财务费用总额 80.72 亿元，同比增加 14.29 亿元、增幅 21.52%，而同期营业收入同比降低 5.01%，费用呈反向增长趋势。同时，上半年集团亏损企业共 434 户，亏损面 33.96%、亏损额 25.57 亿，亏损户数、亏损面与亏损额均较上年同期上升。其中，中外运长航亏损子企业户数为 294 户，亏损面为 34.6%、亏损额 10.4 亿元，亏损面较大；地产、物流和交通板块大量亏损“钉子户”持续亏损，扭亏毫无起色。特别需要指出的是，集团管理层次多的问题在央企中比较突出。截至目前，集团法人单位 2314 户，排央企第 3 位，层次多达 13 级，其中空壳公司 772 户，停产歇业 382 户，资不抵债 161 户，在央企都排在前几位。这一状况不仅影响了管理效率，而且也是造成成本上升、亏损增多的重要原因。

## 4. “两金”压降和“两去”任务艰巨

在经济下行的情况下，集团传统实业面临需求不足、产能过剩的困境，“两金”控制和去产能、去库存的压力较大。从“两金”看，占用规模持续增长。6 月末，集团“两金”占用余额 1812.72 亿元，较年初增加 104.13 亿元，增长 6.09%。其中应收账款余额 225.80 亿元，较年初增长 17.43%；存货余额 1586.92 亿元，较年初增长 4.66%。从集团

去产能、去库存重点企业看，招商工业面临国际油价断崖式下跌导致的海工市场“接单难、交付难、融资难、生存难”的危机，目前在手订单约 59 亿美元，扣减 2016 年已交付产品 2.5 亿美元和未生效订单 4.8 亿美元，目前剩余在手订单 51.5 亿美元，约合人民币 345 亿元，其中自升式钻井平台 19 座合计约 230 亿元，产品交付压力巨大，虽然在集团的指导下，招商工业按照“熬”和“调”相结合的思路，采取“三压三上”的举措全力应对困境，也取得了一定的成效，但去库存的压力仍然非常大。招商蛇口 6 月底存货余额 1257 亿元，其中可售阶段库存 439 亿元。从城市结构看，二线非热点及三、四线城市占土地储备和在建项目的三分之一，占可售库存的 59%，去化压力很大。同时，从产品结构上看，去化能力较弱的商办库存呈上升趋势。

#### 5. 风险在经济下行周期中逐渐暴露

在经济下行背景下，集团传统业务交易对手的信用风险持续上升，风险事件出现频率大幅增加，合同、法律纠纷处于多发期。至 6 月末，集团尚未结案的重大案件 7 宗，其中上半年新发案件 5 宗，涉案金额 7.34 亿元。除了原房地产土地和工程建设高风险领域，贸易融资类风险加速暴露。招商海通所属交进公司今年陆续出现船厂造船合同纠纷案，致使我方 19 艘造船合同履行出现困难。招商物流“商融通”因履约方违约发生纠纷，诉讼涉及外部 3 家公司、金额 1.26 亿元。此外，安全生产管理的压力也在持续加大，上半年集团共发生安全生产事故 4 起，死亡 4 人，从赤湾港务突发的火灾事故看，一线安全管理还存在不少漏洞。

上述问题，有些是阶段性问题，有些则是趋势性问题；有些是客观原因造成的，有些则反映出我们工作存在的薄弱环节。解决这些问题，既要关注长远，坚定战略定力，持续不断地推进转型升级、结构调整、产网融合和生态圈培育；又要立足当前，在企业管理上多下功夫。为什么亏损企业只增不减？为什么营业收入下降了，成本费用却压不下来？为什么效益下降了，人工成本却又上升？这些问题都必须引起我们高度重视，采取切实有效的措施加以解决。

### 三、下半年重点工作安排

近期，国务院国资委召开了中央企业负责人会议，对下半年工作进行了全面部署，我们要结合招商局实际认真贯彻落实，着力抓好“六个突出，六个确保”。

#### 1. 突出市场导向，确保经营目标全面完成

金融板块要在严控风险前提下，稳定存量资产盈利能力和水平；通过创新方式和手段，积极拓展增量业务，培育新的增长点；加大持续改革和整合，释放增长潜力，促进

业务协同。招商银行要坚持转型战略定力，维护好目前出现的向好态势；在风险可控前提下，促进生息资产合理增长，确保资产、负债、中间业务均衡协调发展；大胆探索实践移动银行、银行子公司等创新，增添竞争新优势。招商证券要积极应对市场环境变化，加快推动转型升级，扎实推进战略性业务布局与培育，探索股市低迷时期的业务增长方式；把握市场窗口，加快推进H股IPO工作。招商资本要落实国协环球基金等重大项目，力争完成全年募资目标；同时，主动发挥平台作用，为集团各实业产业基金募集和统一管理提供支持。招商创投和招商启航要积极参与集团双创示范基地建设，加速推动集团内部产网融合，协助各实业公司挖掘创新项目。招商租赁要开好局，尽快推出产品组合，为集团产融结合探索新途径。

地产板块要加大市场开发力度，促进转型发展。招商蛇口要着力推动重大综合开发项目，抓紧推进落实东莞长安新区合作事宜，做好北京通州台湖镇的各项前期策划，寻找项目切入点；要全面推动内部融合，平稳完成新蛇口的二次组织整合和体制机制创新，优化园区业务发展定位和产业发展能力建设，做强做实区域和城市公司，细化差异化经营。招商漳州要在兴产业、聚人气上下功夫，确保双鱼岛开发建设取得重要进展，抓住厦漳城际铁路R3线建设带来的新机会，切实改善投资和人居环境。

交通板块要知难而进，破解主业增长乏力困局。招商港口要加大海外业务和新业务拓展力度，解决增长和发展问题；加快母港整合和配套设施建设速度；争取年内推动重组深圳港有实质进展。招商轮船要在年内完成定向增发任务，与中外运长航一起开展航运业务重组整合，持续优化船队结构。招商工业要以伊朗合作项目为重点，实现平台交付质的飞跃，并力争金融机构支持，给予无担保保理，实现平台出厂、出表，缓解库存和现金流压力。招商海通要进一步优化大宗贸易商业模式，严控经营风险；加大新业务创新力度，力争在电商平台建设、跨境食品贸易等方面有新思路、新成果。招商公路要在抓好内生性增长的同时，综合用好股权置换、兼并收购、产业基金等手段，继续扩大控制性资产规模，提升行业影响力。招商交科院要把握国家公路投资向西部倾斜的机遇，加大市场开拓力度；深入实施科研振兴计划，进一步明确方向，聚焦重点项目，落实科研投入，加大科研成果转化力度。招商投资要落实与国新、中投合作的相关措施，力争实现新项目落地，既要在支持集团主业发展上有所建树，又要在市场化操作上有所突破。

物流板块要发挥好综合物流事业部的功能，按照“协同融合、拓展市场、创新发展、控制风险”的要求，加大业务融合力度，充分发挥协同效应，提升物流板块的整体合力和竞争力。中外运长航和招商物流要尽快建立协同机制，在市场拓展、客户服务、投资及网络布局、海外业务等方面加强协同，特别是在合同物流、公路运输、仓储、冷链等

业务重叠度较高、经营主体分散的业务单元，要有大局意识和“一盘棋”思想，尽快做好业务融合工作，率先取得协同效益。加强海外网络与国内网络的对接，提升一体化运营水平；加快提升电商物流、合同物流的专业能力和服务水平，打造新的业务增长点；进一步提高国际化经营能力，加强项目物流发展和杂货运输经营力度，稳步推进中亚、中欧班列，延伸海上航线服务范围，深耕海外市场。

## 2. 突出重点改革，确保体制机制持续优化

一是扎实推进体制改革。要抓紧研究制定国有资本投资公司试点实施方案并推动落实。继续推进规范董事会工作，研究完善董事会运作体系，落实董事会经营决策、人员聘任、薪酬决定等职责，进一步发挥董事会的战略引领、机制创新和风险管控作用。同时，不断推进二三级公司混合所有制改革。

二是扎实推进管控优化。要按照“十三五”战略规划的要求，切实推进集团总部向战略引领、综合服务和风险管控的“3S”管理的转型，建设“权威总部”、“价值总部”、“创新总部”。下半年，要制定《集团总部实施“3S”管理的工作意见》，统筹优化总部部门职责，完善跨部门的管理流程和协作机制，继续扩大授权范围、缩短管控半径、简化业务流程、提高决策和管理效率。同时，完善对二级公司的事后监督，实现放管结合，逐步推动各二级公司成为自我发展、自我约束的经营主体。

三是扎实推进机制创新。要进一步深化劳动用工和收入分配制度改革，增强企业活力和竞争力。继续争取集团层面开展董事会选聘经营层试点，推动经营层市场化。年内要完善集团后备人才队伍管理，建立后备人才选拔、培养、交流、退出等动态管理机制。加大高级管理人员公开招聘力度，继续推进职业经理人制度。改进工资总额核算办法，加大对集团战略性产业、创新科技产业、海外发展等重要业务的支持力度，确保薪酬资源有效倾斜。

四是扎实优化资源配置。按照国资委要求，加快推进与中外运长航全面整合。为此，在9月底前要形成可操作的具体方案，力争在年内实现双方物流及航运资源的重组融合；积极推动在地产、跨境电商、邮轮母港等产业方面的合作，研究船舶修造及海工资源的优化配置。要按照方案不变、时间进度不变的总体要求，加快推进公路板块整合工作，境外实现招商亚太顺利除牌，境内稳步推进重组上市，争取年内完成证监会核准，年底前后实现整体挂牌上市。要运用集团市值管理的新机制，选择1至2家公司试点，细化具体价值管理细则及操作指引等，有效结合资本市场与企业运营实际，最大限度地实现集团资本运营价值。要继续研究跟进中央企业和地方国有企业改革重组动向，重点关注物流、智能交通、交通信息网络的整合契机，努力争取更多央企、国企资源整合进入招

商局。

五是扎实推进自贸区改革。加快内外协调，确保合资公司三季末前正式挂牌运作，并启动土地注入工作。完成前海蛇口自贸区综合规划编制，推进填海论证，加快推进自贸区重大交通基础设施建设。完成太子湾综合开发项目可研修编，确保太子湾邮轮母港年底前开港顺利试运营。太子湾商务花园、前海启动区一期等重点项目建设年底前要取得显著进展。

### 3. 突出创新转型，确保增长方式加快转变

一是逐步培育产业生态圈。要抓紧出台集团《关于推动七大产业生态圈发展的指导意见》，促进生态圈培育尽快见成效。在生态圈培育的过程中，要以产业互联网为导向，主动运用互联网这一“筋骨”，把“灵魂”主业和“躯干”跨界产业无缝链接起来；要鼓励、推动生态圈之间的共享、联系与融合，发挥产融结合的优势，加强跨板块间的交流与协作；要坚持市场化的基本原则，兼顾各方利益，探索和建立适应生态圈发展的可持续运行机制；要坚持自主创新与借力发展相结合，特别是要善于用好各种外部资源，广泛吸纳战略合作伙伴参与生态圈建设。各SBU（战略业务单元）和二级公司要在前阶段可行分析基础上，抓紧确定实施方案，启动一批重点项目，力争有阶段性进展。

二是稳步建设“双创”示范基地。以构建富有招商局特色的双创生态体系为目标，加快招商蛇口央企“双创”示范基地服务中心——云创业公共技术服务平台、招商局创新中心——产业园区行业“双创”公共技术服务平台、招商启航“厘米空间”互联网孵化器、招商交科龙脊创新创业空间等重点项目建设，倒排阶段性任务节点，做好年底专项督查工作。在美国硅谷设立研究分支机构，跟踪世界先进技术发展，寻找集团新的发展机会。要尽快研究集团内部员工离岗创业、人才培养、中长期激励等“双创”配套机制，出台集团《关于加快“双创”示范基地建设的指导意见》，开展多频率、多渠道、多维度的新闻宣传，全面激发集团“双创”活力和创造潜能。

三是大步推进海外业务。争取做到“一个确保”：确保中白商贸物流园首发工程年底前启用，实现首批企业入驻。“两个完善”：一方面完善海外业务管理制度和平台建设，包括制定集团海外代表处机构设置总体方案、海外人才制度、薪酬和考核体系，进一步利用好招商投资和海外业务部的双轮驱动，研究设立专门从事海外园区招商服务的园区发展公司；另一方面完善协同机制，从人才、网络、制度、战略等方面做好与中外运长航海外业务资源的整合。“三个拓展”：以吉布提“丝路驿站”项目为切入点，拓展埃塞俄比亚航运项目、坦桑尼亚巴加莫约综合开发项目等东非市场；以多哥项目为切入点，拓展西非市场；以伊朗、墨西哥海工项目为切入点，拓展中东、南美投资发展机会。“四



个落实”：落实吉布提“丝路驿站”项目，争取年底前项目取得实质进展；落实多哥经济战略合作，确保年内锁定具体项目；把握东南亚港口投资机会，争取落实斯里兰卡科伦坡东港区、印度尼西亚雅加达新不禄港、缅甸港口项目等投资；推进落实在立陶宛的投资布局，争取克莱佩达港口、海铁联运综合物流项目有实质性进展。

#### 4. 突出内部挖潜，确保提质增效取得实效

一是强化成本管控。要按照国资委要求，深入开展“成本管控，效益否决”专项行动，向成本管控要效益。抓紧启动集团统一的招标采购平台，提高集中采购水平，有效降低采购成本。抓紧完成财务公司重组，尽快实施资金集中，减少低效资金占用。严格执行工资总额预算管理，严控人工成本过快增长。集团重申，各二级公司费用支出不能超过财务预算，费用增长不能超过营业收入增幅，利润下降以及亏损企业工资总额不得增加。

二是强化“瘦身健体”。招商工业要继续按“三压三上”要求，落实海工业务缩能减产的各项措施，除创新业务外一律停止新的建设投资；以销定产，根据订单安排生产，封存、停用多余产能；同时，在“三上”下功夫，利用海工低迷期倒逼产品结构调整和员工素质提升，学习行业先进管理经验，启动海工技术中心建设。招商蛇口要从供给、去化两侧着手开展“瘦身健体”。供给侧方面要压缩供求失衡地区的未来产能，通过并购等方式，主动储备潜力大的优质土地资源，形成未来有效供给；去化侧方面要对三四线城市、商办项目和积压存货等重点难点，果断去库存。各相关公司要重视“僵尸企业”处置和特困企业治理，成立专项小组，实施“一企一策”，采取关闭、重组、出售多种方式，积极稳妥完成国务院国资委下达的6户处置任务。要大力压缩管理层级，力争三年内法人单位压缩30%，原则上新设公司不得低于四级。

三是强化“两金”压降。下半年，要全面排查“两金”存量情况，加大力度催收存量应收账款，严格信用管理控制新增欠款；加快各类存货处置变现进度，科学安排生产控制增量存货；强化跟踪督导，建立动态监测和预警通报机制。各公司要建立“两金”压控工作组织体系，按业务流程明确责任。各公司销售和风控部门是应收账款管理第一责任人，按照“谁销售、谁放款、谁清收”的责任机制，严把赊销和收账关；生产和采购部门是存货管理第一责任人，要持续优化经营安排，在确保正常生产的同时，努力减少存货规模。

四是强化扭亏增盈。下半年，要把控亏、减亏、扭亏作为硬骨头来啃，下决心止住亏损上升的势头。对于季节性因素和内部操作导致的亏损，下半年必须完成扭亏；对于地产项目公司无结转就亏损的问题，招商蛇口要与区域发展部一起研究，拿出根本性解决方案；对于已纳入各公司年度KPI、集团重点关注的亏损企业，下半年必须完成扭亏；

对于清理中的亏损企业，应加快退出进度，尽快完成处置程序；对于控股型总部亏损，需加强费用管控，并研究有无做实资产的可能，将费用中心转为利润中心；对于经营性亏损，需按经营亏损类别，有针对性地拿出具体扭亏方案；对于长期的亏损“钉子户”，如果无法在2017年前实现扭亏的，要纳入资产优化范围。扭亏工作要实行责任制，除与KPI挂钩外，集团还要按月通报。

#### 5. 突出严控风险，确保发展基础不断夯实

一是抓好经营安全。下半年，风险管理委员会要完成风控全套制度手册的编制下发。已出险的公司要持续做好风险化解工作，努力挽回损失。各公司要把“化解经营风险、确保经营安全”作为企业管理重点之一。招商金融要重点跟踪银行不良资产走势，关注互联网金融形成的风险冲击，规避在海外业务的合规风险；招商蛇口要研究对存量去化的风险预警指标，通过优化增量改善供给侧，不断化解库存压力；招商物流重点做好“商融通”业务的治理整顿和风险化解；招商工业要进一步强化平台交付风险的预判；招商海通要选好大宗贸易产品，不能进入产能过剩行业，同时，处置好船贸风险。

二是抓好合规安全。要及时整改监事会、审计署提出的问题，在物资采购、工程招投标、资产并购处置、投资和资金管理关键环节，进一步建立严格的内控程序。要以合规试点工作为抓手，以“三重一大”决策程序、投资管理、采购管理和在美投资合规管理作为合规重点领域，积极开展合规管理体系建设，提升合规管理能力，切实加强企业的依法合规经营。要重点抓好国资委确定的招商蛇口、招商证券、招商港口、交进公司4家企业的合规试点工作，形成可复制推广的合规建设经验。

三是抓好财务安全。要合理选择不同融资币种，平衡债务与权益融资比例；抓好年度内到期债务的再融资安排，进一步优化债务结构，防范利率风险。要坚持“自然对冲原则”，防止资产与负债币种错配，降低汇兑损失。现金流管理要与“两金”压降相结合，各公司要严管赊销垫付，大力清收降库，加快资金回笼；统筹做好投资、筹资管理，把握投资节奏，适时筹措资金，维持合理的现金流水平。

四是抓好生产安全。要进一步树立“综合安全观”，通过继续抓好“五个一”工作，推动“五适”管控法在基层单位的全面实施；做好与中外运长航安全生产管理协同和文化融合；加强应急资源配备和应急队伍能力建设，全面提升应急救援能力；加强境外机构和人员安全管理，提升境外安全风险管控和防范能力；以“五查”专项行动为重点，强化现场安全管理，进一步推进隐患排查治理常态化机制建设，确保集团安全生产形势持续稳定。

#### 6. 突出思想作风建设，确保营造风清气正氛围

一是扎实开展“两学一做”。要按照《招商局“两学一做”学习教育实施方案》，全面推进“两学一做”学习教育，突出经常性教育的特点，用好日常教育途径、教育方式，以基层单位为重点，以“三会一课”等组织生活为基本形式，以落实党员教育管理制度为基本依托，推动党建工作常态化制度化，真正用心用力、落细落实教育活动，巩固中央巡视成果，巩固风清气正、干事创业的良好氛围。

二是扎实推进作风建设。开展好贯彻中央八项规定和集团九项措施“回头看”活动，推动作风建设再上新台阶。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。继续强化党委主体责任和纪委监督责任，严格责任追究。继续加强信访稳控工作，化解内外矛盾，维护稳定氛围。

三是扎实推进企业文化建设。要组织召开好企业文化建设工作会议，修订完善集团企业文化手册，开展好以“融合与共赢”为主题的公司日活动，推进纪念招商局创立145周年的相关筹备工作。重点讲好招商局的故事，提升招商局的品牌形象。统筹好集团整体扶贫工作，出版企业社会责任报告，扩大招商局履行社会责任的影响力。

各位同事，下半年形势复杂多变，我们的任务仍然繁重。希望大家按照集团的要求，保持定力，攻坚克难，强化执行，圆满完成全年各项目标任务，努力实现“十三五”的良好开局。



## 第三篇

# 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，由旗下招商局港口控股有限公司（以下简称“招商港口”）投资经营管理。

中国市场上，招商港口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、湛江和大连等9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，招商港口积极向海外市场拓展。招商港口所投资的斯里兰卡科伦坡港（CICT）是海外首个以BOT（“build-operate-transfer”的缩写，建设-经营-转让）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，2016年实现集装箱吞吐量201.7万TEU，招商港口力争将CICT建设成为公司的海外母

港。招商港口持有多哥共和国洛美集装箱码头（LCT）35%股权，LCT拥有岸线达1050米的四个泊位和53公顷堆场。除此之外，招商港口也在非洲吉布提、尼日利亚拉各斯和土耳其Kumport拥有合资经营码头。另外，招商港口也在全球港口营运商Terminal Link中拥有49%的股权。

2016年，招商港口在全球4大洲15个国家和地区拥有28个港口67个码头，集装箱泊位合共188个，岸线长度逾5.8万米；散杂货泊位合共210个，岸线长度逾4.6万米。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。2016年，完成集装箱吞吐量国内市场占有率约33%，是国内最大的公共码头营运商。

### 【业务指标】

2016年，招商港口完成集装箱吞吐量9577万TEU，同比增长14.5%，其中中国内地码头完成集装箱吞吐量7193万TEU，同比增长17.0%；中国港台地区码头完成集装箱吞吐量688万TEU，同比

增长 12.0%；海外码头完成集装箱吞吐量 1696 万 TEU，同比增长 5.7%。斯里兰卡 CICT 业务量持续上年的高增长，增幅逾 29%。海外码头集装箱吞吐量占总量的 17.7%，较上年下降 1.5 个百分点。

招商港口完成散杂货吞吐量 4.60 亿吨，同比增长 30.2%，其中国内码头完成散杂货吞吐量 4.53 亿吨，同比增长 30.2%。

保税物流业务仓库面积 62.5 万平米，受到“4.8 新政”影响，跨境电商业务尤其是进口业务面临巨大冲击，部分保税物流园区客户选择退仓或缩减租仓面积以应对新政造成的影响，造成 2016 年园区仓库出租率下降了 7.2 个百分点至 90%。在发展传统仓库租赁、报关、装卸等传统服务时，保税园区企业也积极开拓创新业务并增加创新服务收入占比，通过业务模式的创新和开拓，提升保税园区业务盈利能力。

## 【重大项目】

1 月，招商港口正式与大连港及配售代理订立股份认购协议，招商港口认购 118032 万股 H 股，占大连港已发行股本 21.05%。

3 月，招商港口深圳西部港区设立财务共享中心，实现核算体系统一、财务资源共享，进一步深化一体化运作水平。

11 月，深圳铜鼓航道二期拓宽工程正式动工，预计 2017 年 10 月完工，工程完工后将实现母港全天候通航大船的水深条

件，打破瓶颈掣肘。

截至 2016 年底，LCT 项目累计已完工 800 米岸线及堆场并投入使用，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。LCT 项目于 2014 年建设完工并投入使用岸线 600 米，配备岸桥 6 台，场桥 12 台。码头于 2014 年 10 月 23 日开始试运营。

根据前海蛇口自贸区整体要求，招商局集团决定推动妈湾智慧港—招商局全球港口运营管理中心建设，海星码头改造是妈湾智慧港建设的重要基础。海星码头升级改造准备工作年内正在有序推进之中，预计 2017 年 5 月正式动工。

## 【内部协同】

招商港口年内与中国外运广东有限公司强强联合，通过资产、业务、人才的整合，实现双方物流、驳运、港口资源的有效衔接，推出“珠三角中转一站式服务”创新产品，为客户提供更便捷的综合物流服务，市场反应良好。该项合作有利于提升深西港区对珠三角腹地货源的吸引力。

## 【对外合作】

3 月，招商港口与浙江海港集团签署了项目合作意向书，双方将积极推进存量港口资产股权置换互持的合作方案。

12 月，招商港口与汕头港签署了合作框架协议，标志着招商港口与汕头港

务集团在汕头港项目的合作进入到实质实施阶段。

## 【海外拓展】

招商港口把握国家“一带一路”建设的发展机遇，以“巩固亚洲、拓展欧洲、突破美洲、完善非洲”为发展方向，积极研究和捕捉港口、物流及相关基础设施的投资机会，不断完善全球化港口网络布局。同时，以吉布提国际自由贸易区的开发建设为契机，积极参与其港口升级及园区规划与建设，为探索推进港口综合开发模式，部署建设“丝路驿站”积累经验、奠定基础。

## 【创新业务】

招商港口积极探讨、推进以港口业务

为核心的综合港口生态圈建设，以互联网技术为依托，加强与港口相关参与方的协同与整合，通过业务模式创新、跨界融合等，增强为客户创造价值的能力，向港口价值链中高端延伸，实现从码头运营商向港口综合服务商的转型。

2016年，创新项目取得长足进展。基于深圳西部港区的“E-port”项目完成了整体规划与设计，将分为三个阶段开展建设。“E-port”作为西部港区对外信息服务的统一平台，将整合现有信息资源与服务，提升西部港区贸易通关与集疏运业务的信息化能力；与中粮集团合作的大宗交易平台“粮达网”业务规模快速扩张，全年累计现货交易量超过1200万吨，并荣获“2016年全国大宗B2B50强”称号，得到业界认可。

## 招商局港口控股有限公司

### 【概况】

招商局港口控股有限公司（以下简称“招商港口”）（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。招商港口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深圳、香港、厦门、宁波、上海、青岛、天津、湛江和大连等集装箱枢纽港，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。招商港口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，招商港口所属招商港口信息技术有限公司，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。招商港口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。

2016年8月10日，招商港口由“招商局国际有限公司”正式改名为“招商局港口控股有限公司（China Merchants Port Holdings Company Limited）”，更能反映现时专注发展港口及港口相关业务的策略，使角色定位和企业形象更加明确。



## 【经营业绩】

2016年，招商港口经营业绩基本完成招商局集团下达的各项KPI考核指标，实现营业收入68.11亿元（人民币，下同），同比增长1.62%；利润总额完成57.77亿元，同比增长20.33%；净利润完成50.36亿元，同比增长18.46%；ROE为7.60%，同比提升1个百分点。其中，海外总资产占比19.44%；海外营业收入10.52亿元，同比增长26.91%，完成预算的86.89%；海外项目ROI为7.77%，增长4.73个百分点。

## 【人力资源】

2016年，公司总部员工总人数为242人，其中，研究生及以上学历占员工总数比例为5.1%；本科学历占员工总数的22.9%；专科学历占员工总数比例为24.8%；专科以下学历占员工总数比例为47.2%。经营管理人才占员工总数比例为18.3%；专业技术人才占员工总数比例为26.1%；技能人才占员工总数比例为55.6%。

根据人才战略，公司着力促进人力资源职能升级转型，系统梳理了人力资源职能战略和规划，逐渐将总部人力资源从事务型管理转向战略导向的系统化人力资源管理。总部和下属公司人力资源战略协同机制上进行了进一步探索和完善，通过自上而下的人力资源战略梳理，加强了整个

体系的人力资源战略意识。为保证人力资源战略规划的科学性，聘请中智人力资源管理咨询公司对公司战略规划工作进行咨询和指导。

2016年，推进重点培训项目，组织青年骨干培训班和管理培训生混合班，在海事大学开班培训。推进海外交流扩大招商局港口的国际影响力，组织实施共铸蓝色梦想——21世纪海上丝绸之路优才计划；协办商务部援外港口培训班；举办中吉交流学院非洲港口操作培训班，先后培训非洲技术工人和港口管理人才75人。利用公司行业影响力和优秀的企业文化品牌，开拓人才招聘渠道，重点岗位在全球范围内公开招聘，外部招聘高管6人，补充关键人才，支撑公司业务开展和战略实施。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。

## 【改革创新】

公司积极响应国家政策，鼓励、支持符合条件的下属企业大胆尝试混合所有制改革。2016年，公司旗下招商保税参资的深圳保宏电子成功实施员工持股计划并引入招商创投进一步丰富了股本结构；公司直接参股的粮达网和丝路亿商信息技术有限公司先后推出混合所有制改革方案，前者已进入公开挂牌甄选战略投资者及成立

员工持股平台阶段，后者也已通过员工持股激励方案，并正就员工持股平台相关权益进行磋商；公司主控的招商信息和海勤工程也推出了改革改制方案的初稿。

2016年，创新工作按照公司创新战略的要求，立足企业实际情况，继续围绕探索、支持港口综合服务，从工艺与技术、管理、商业模式三个方面持续有序推进创新工作。在深入学习集团创新战略相关资料，总结过去创新工作经验的基础上，创新工作更加注重方向性、实用性、互融性，及对下属企业的战略宣传和引导。本年度，公司沿着“创新战略”所规划的发展路径，进一步拓宽了综合服务范围、增强了综合服务能力，并在积极争取相关政策支持，推动创新成果快速转化为生产力以及促进下属企业互融共生、协同发展方面取得良好成效。

为全面落实公司创新发展战略，2016年创新工作主要采取了以下五项举措：1. 强调工作思路；2. 贯彻执行一体两翼创新发展策略；3. 加强对新兴业务发展的支持力度；4. 提倡互融共生，推动共同创新；5. 研究国内港口生态圈，寻找新的增长点。

## 【安全生产】

招商港口紧紧围绕抓领导、抓思想的管理思路开展安全管理工作。在年初安全工作会议上，邀请最高人民法院李加玺处长

给各单位管理团队和安全管理人员进行“关于办理危害生产安全刑事案件适用法律若干问题的解释”解读，通过条文和具体案例讲解，使各单位负责人对安全管理责任有了一个更加全面和清晰的理解，增强安全工作的危机感和紧迫感，在工作中切实将安全工作放在首位，不碰“底线”，不越“红线”。同时通过与各单位负责人签订安全生产责任制和开展安全绩效考核，将安全管理主体责任落到实处。

招商港口及所属单位持续修订和完善各项安全管理制度，通过制度来引导和规范生产安全行为；针对旗下企业安全生产管理工作的重点和难点，组织开展了多项安全管理专项活动，取得很好成效，为保持各单位安全生产形势稳定起到了很好支持作用；招商港口与安科院、深圳气象局合作开发的《招商局集团安全生产管理信息系统（II期）》和《招商局港口天气预警系统》，通过风险预警并及时采取有效措施达到预防事故的目的，实现了安全管理关口前移，做到了“事前”管理，实现本质上预防为主的安全管理理念；加强监督检查，强化安全隐患整改；高度重视自然灾害防范，全力做好防台工作；理清管理职责，强化安全监管力度，提高安全管理标准和要求，为海外战略提供强有力支持；通过安全生产标准化建设和开展各类活动，提升基层班组安全管理能力。

（汤灿杰 林舒宁 单森 杨依白）





## 第四篇

# 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公路网络科技控股股份有限公司（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”）。

2016年3月，招商局集团启动公路板块重组整合，8月份完成原招商局华建公路投资有限公司和招商交科院的股权整合，重组成立招商局公路网络科技控股股份有限公司，成为涵盖勘察设计、特色施工、智能交通、投资、运营、服务等全产业链的公路公司，公司目标是打造“中国领先、世界一流的高速公路投资运营服务商和行业领先的交通科技综合服务商”。重组完成后，招商交科院仍按集团二级公司管理。

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2016年12月，招商公路投资经营的收费公路（含桥）共计112条，总里程达8203公里，其中高速公路总里程为8016公里，总资产553.64亿元，归属母公司所有者权益373.08亿元。

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18个，包括“国家山区公路工程技术研究中心”、“山区道路工程与防灾减灾国家地方联合工程实验室”、“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6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】

2016年，招商公路控股项目（含贵黄及桂柳，不含桂林东绕城高速）完成车流量4431万架次，同比增长2.1%；通行费收入29.97亿元（含增值税），同比增长4.0%；新收购的桂林东绕城高速完成车流量254万架次，同比增长13.1%，通行费收入7556万元（含增值税），同比增长15.2%。15家参股公司共完成车流量86536万架次，同比增长8.1%；通行费收入341.23亿元，同比增长5.1%。

2016年，招商交科院新签合同额21.87亿元（不含PPP项目），同比基本持平（2015年为22亿元）。（PPP是英文“Public Private Partnership”的简称，政府和社会资本合作。）

## 【重大项目】

### 1. 收购广西桂林东绕城高速项目

2016年5月26日，招商公路投资3.32亿元收购香港建设桂林高速公路有限公司100%股东权益及100%股东借款，承接项目公司原有银行债务7.63亿元，完成广西桂林东绕城47公里高速公路收购。本次收购完成后，招商公路拥有广西壮族自治区

区内桂兴、桂阳、阳平、桂林东绕城高速总长207.5公里的四条高速公路的全部经营管理权，进一步巩固了投资经营型企业的地位。

### 2. 完成华北高速追溯合并报表，增加主控里程143公里

2016年，招商公路对全部对外股权投资进行梳理，根据《企业会计准则—基本准则》和《企业会计准则第33号—合并财务报表》相关规定，经与审计机构协商一致，招商公路将华北高速公路股份有限公司作为子公司管理并合并其财务报表，合并时间自华北高速公路股份有限公司设立之日起，此举增加招商公路主控里程143公里。

### 3. 组建公路产业基金

2016年，招商公路与泰康资产管理有限责任公司（泰康资产）就高速公路产业基金达成合作意向，基金首期目标出资额为100亿元人民币，由双方共同实施管理，这是招商局集团设立的首支产业基金。

### 4. 引进战略投资者

2016年招商公路成功引进5家战略投资者，其中，泰康保险集团股份有限公司出资30亿元，持股数为39370.0787万股，持股比例7.0011%；四川交投产融控股有限公司出资30亿元，持股数为39370.0787

万股，持股比例 7.0011%；重庆中新壹号股权投资中心（有限合伙）出资 30 亿元，持股数为 39370.0787 万股，持股比例 7.0011%；民信（天津）投资有限公司出资 10 亿元，持股数为 13123.3595 万股，持股比例 2.3337%；芜湖信石天路投资管理合伙企业（有限合伙）出资 5 亿元，持股数为 6561.6797 万股，持股比例 1.1669%。

### 5. 设立招商公路 – 华为联合创新中心

2016 年 10 月 31 日，招商公路与华为技术有限公司共同设立招商公路 – 华为联合创新中心，双方联合研究包括高速无线移动接入、交通数据采集与交通大数据应用、交通安全应急、车路协同、下一代公路交通电子支付等智能交通领域，通过理论和实践创新，建立智能交通生态圈，为公路行业由基础设施建设向建管养并重转型提供支撑。

### 6. 中国高速公路广播更名为中国交通广播

2016 年 10 月，招商公路投资运营的中国高速公路广播更名为中国交通广播。中国交通广播是由交通运输部和中央人民广播电台联合打造的国家级交通广播，是中央人民广播电台第四套全国覆盖的广播频率，于 2012 年 6 月 26 日正式开播，目前主要覆盖京、津、冀、湘四个地区，并

正在加快提升全国覆盖率，最终实现全国落地、全网布局、协同配合、精准传播。中国交通广播内容涵盖铁路、航空、水运、公路，信号覆盖城市、高速路网、乡村，努力建设成为最具社会价值和经济价值的国家级交通广播。

### 7. 招商交科院路面大数据项目

2016 年 11 月，招商交科院、招商局创新投资管理有限公司（以下简称“招商创投”）与美国 StreetScan 公司达成了三方共同投资组建路面大数据项目公司——招商局公路路网信息科技有限公司的协议，注册资本 1200 万元，招商交科院、招商创投、美国 StreetScan 股比分别为 45%、40%、15%。合资公司将引进美国 StreetScan 公司的 VOTERS 技术（快速路面质量检测技术），并进行本土化开发，为公路交通和市政交通提供路面检测及信息咨询服务及养护解决方案。

### 8. 招商交科院中标“重庆市兜子背两江隧道勘察、设计项目”

2016 年 5 月 6 日，招商交科院联合重庆市设计院成功中标“重庆市兜子背两江隧道勘察、设计项目”。该项目连接重庆市江北区、渝中区、南岸区，北起于星光大道，南接巴滨路，以隧道形式下穿嘉陵江和长江，主线全长约 13 公里，设计标准为城市主干道，双向六车道，为加强项

目与周边路网的连接，全线设多处地下立交。兜子背两江隧道工程的总投资约 50 亿元。

本项目是重庆市第一条过江隧道，技术难度较大，与跨江大桥相比，隧道线位标高较低，能够加强与滨江路之间的联系，从而充分发挥滨江路的交通功能，项目一旦建成将对重庆主城区地下空间开发利用产生积极推动作用。

### 9. 招商交科院中标西藏国道 317 线改建工程勘察设计项目

2016 年 8 月 23 日，招商交科院成功中标西藏“国道 317 线德格至昌都段改建工程勘察设计项目”。该项目属于《国家高速公路网规划》（2013-2030 年）中 G42 沪蓉高速规划的 8 条联络线的一段（G4217 西藏段），也是西藏自治区“十三五”规划建设的重点项目之一。项目路线起于德格县，终点至昌都市卡若区，设计速度 80km/h，路基宽度 25.0m，全线采用双向四车道一级公路标准，全长约 206km，项目总投资约 394.9 亿元，平均每公里造价 1.915 亿元。

本项目气候条件复杂，地处山地温带半干旱气候，严寒干旱、湿度小，常见雷暴、冰雹、大雪、狂风、干旱、冻土等自

然灾害。项目所在地区的地势起伏大、沟深岸陡，地质条件复杂，桥隧比较高（全线 55.8%，第三合同段 68.6%），加之业主工期要求紧、高原气候、缺氧环境等不利条件，设计难度较大。

本项目的建成有利于巩固我国国防战略调整、战役机动部署，尤其对西藏边防实施后勤保障在军事战略地位上有着极为重要的意义。同时，项目的建成将实现与四川境内的 G4217 公路的有效衔接，同时对完善昌都地区路网结构、改善进出藏通道的行车条件、促进沿线经济社会发展具有重要意义。

### 10. 招商公路甬台温高速公路加油站项目

2016 年 11 月 9 日，招商公路下属浙江温州甬台温高速公路有限公司与中国石油浙江销售分公司就高速服务区油站业务达成协议，未来五年由中国石油浙江销售分公司负责经营温州甬台温高速公路公司所属服务区的加油站业务，该项合作在未来五年内将累计为招商公路带来 6.7 亿元收入和 6.38 亿利润。

（纪伦 张扬 杨鸽 王雷刚 孙旭 吕静杰 周春晖 牟霖巍 徐徐）



## 招商局公路网络科技控股股份有限公司

### 【概况】

招商局公路网络科技控股股份有限公司（以下简称“招商公路”）是招商局集团直属二级企业，总部设于北京，于2016年8月经国家工商总局批准成立。

招商公路是以招商局华建公路投资有限公司为主体整体改制设立而成。招商公路的前身为华建交通经济开发中心（以下简称“华建中心”），华建中心于1993年12月18日经交通部批准，在国家工商总局注册成立，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，华建中心成建制划入招商局集团，成为招商局集团的全资子公司。2009年，招商局集团将在新加坡上市的招商局亚太投资有限公司（以下简称“招商亚太”）并入华建中心，实现了集团公路业务的初步整合。2011年6月8日，经国家工商总局批准，华建中心更名改制为招商局华建公路投资有限公司，并转变为经营管理型企业，成为招商局集团公路板块的核心。2016年招商局集团做出重大战略决策，全面启动集团公路板块的重组整

合，年内完成了招商亚太私有化，合并华北高速，引入战略投资者完成股份制改造，成立招商局公路网络科技控股股份有限公司，通过增资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”），将具有50多年历史的招商交科院整体注入招商公路。自此，招商局集团公路板块业务整体上市迈出实质性步伐，开启了跨越式发展的新征程。

作为招商局集团公路板块的旗舰企业，招商公路坚持全产业链一体化运作，主要从事经营性收费公路的投资及专业化运营管理，经营范围涵盖公路交通基础设施投资运营、交通科技、智能交通及其他公路相关产业等，已成长为中国投资经营里程最长、跨区域最广、产业链最完整的综合性公路投资运营服务商。

### 【经营业绩】

2016年，招商公路实现营业收入50.53亿元；实现新增公路通行费收入3.86亿元；实现利润总额40.7亿元，剔除上年

长期股权处置收益因素，同比增加 3.5 亿元，增幅 9.41%，实现历史新高；实现归属母公司净利润 29.39 亿元，剔除上年股权处置因素，同比增加 1.48 亿元；收到投资分红 12.38 亿元，同比增长 2.62%。

2016 年底，招商公路总资产达 553.64 亿元，净资产 432.79 亿元，归属母公司净资产 373.08 亿元。（注：以上数据为 2016 年招商公路合并审计数，口径为中国准则，人民币。）

## 【人力资源】

招商公路员工总人数为 4634 人，本年度在职人数为 4615 人。学历情况：博士 41 人，占员工总数比例的 0.9%；硕士 669 人，占员工总数的 14.44%；本科 1361 人，占员工总数比例的 29.37%；本科以下 2563 人，占员工总数比例的 55.3%。（注：数据包含招商交科院。）

组织架构方面，将原有职能部门通过优化整合、功能精简，调整至当前的九个部门，压缩管理层级和链条，优化财务管控流程，搭建起一套符合招商公路当前管理现状及未来发展战略的组织架构，也是适应公司转型管理和业务发展趋势之所需。

人才激励方面，结合公司组织架构变动及公司转型发展需要，按照招商局集团薪酬管理制度相关规定，遵循薪酬体系设计基本原则，合理调整了招商公路总部的薪酬体系，进一步注重薪酬的公平性和激

励性，有利于公司培养、吸引和保留人才，推动公路内部变革及战略实现。

人才培养方面，根据公司发展战略和转型管理需要，深入分析培训需求，采取“请进来教，走出去学”的培训方式，聘请专业讲师和内训师展开培训教学，逐步建立起分层立体的培训体系。2016 年，举办的“董监高履职法律风险防范专题培训”以及“青年干部培训班”两次专题培训反馈效果良好，起到了优化员工知识结构、提升员工能力素质的效果。

## 【业务发展】

### 1. 招商局公路网络科技控股股份有限公司创立

2016 年，招商公路积极落实招商局集团战略部署，有序推进重组上市进程，搭建董事会框架体系，完善公司治理结构，成功组建招商局公路网络科技控股股份有限公司。8 月 27 日，招商局公路网络科技控股股份有限公司召开创立大会暨 2016 年第一次临时股东大会，这标志着招商局华建公路投资有限公司股份制改造的全面完成，是集团公路板块重组中具有里程碑意义的大事，对将招商公路打造成为“中国领先、世界一流的高速公路投资运营服务商和行业领先的交通科技综合服务商”具有重要战略意义。

## 2. “招商亚太”私有化完成

因招商亚太在新加坡交易所估值较低，为规避未来将面临的境内外双重上市等问题，经集团批准，招商亚太从新加坡交易所退市。亚太私有化采用要约收购方式进行，小股东接受要约的比例超过 90% 后可以强制性收购；要约价 1.02 新元/股；以集团全资子公司 Easton Overseas Limited 为主体，集团香港担保，总计投资人民币 23.05 亿元，其中在境外借款约 3.8 亿美元用于私有化；招商亚太已于 8 月 26 日顺利完成退市。

## 3. 推进华北高速财务并表

2016 年，为推进公路板块重组工作，招商公路积极配合，及时协调华北高速以低位股价及时停牌，针对各股东单位诉求开展艰难谈判，获得中小股东对重组事宜的支持，妥善推进华北高速财务并表。

## 4. 引入战略投资者

克服“时间紧、规模大、无先例可循”等困难，招商公路先后与近百家机构投资者进行多轮沟通，参与增资规则设计，成功引入 5 家战略投资者，完成 105 亿元的融资，同时实现了招商局集团以招商交科院对招商公路的增资。10 月 26 日上午，招商公路与重庆渝富资产经营管理集团有限公司、四川省交通投资集团有限责任公司、泰康保险集团股份有限公司签署战略

合作框架协议，标志着招商公路与三方股东成功建立起全面战略合作关系。

## 5. 增资招商交科院

2016 年 12 月，在与招商交科院重组整合后，招商公路以现金形式对招商交科院注册资本进行增资，用以解决其资产负债率较高、无法满足部分项目投标要求的问题，规避了银行授信评级以及未来融资安排可能产生的影响。增资后，招商交科院资产负债率降至 57%，资产负债结构趋于合理，公司市场竞争力和融资能力获得提升。

## 6. 桂林绕城项目收购

2016 年 5 月 26 日，招商公路以香港佳选控股有限公司作为投资主体，出资人民币 3.3211 亿元收购香港建设桂林高速公路有限公司 100% 股东权益及 100% 股东借款，承接项目公司桂林港建高速公路有限公司原有银行债务人民币 7.63 亿元。交易完成后，招商公路拥有了广西境内全长 47 公里的桂林绕城（东）高速公路项目。该项目向北接桂兴项目，向南接桂阳项目，与招商公路 2015 年收购的广西三项目共同构成 207 公里连通广东、贵阳的交通大动脉，在经营管理方面具有重要协同效应，且有助于进一步提升集团在广西的品牌影响力。收购该项目后，招商公路主控收费路产已达 9 条，总里程增加至 588 公里。

## 7. 公路产业基金组建

2016年，招商公路根据招商局集团产融结合战略指引，立足资本市场，与泰康资产管理有限责任公司就高速公路产业基金达成合作意向，基金首期目标出资额为100亿元人民币。组建公路产业基金有助于扩大招商公路资产管理规模，实现管理输出，进一步提升行业影响力，是促进公路全产业链发展的重要举措。

### 【改革创新】

在企业改革方面，2016年，招商公路积极推进重组工作，增强行业影响力；以创新促发展，加快产业转型升级；以制度为抓手，提高企业运营管理能力；坚持瘦身健体改革，优化企业治理结构；强化监督，严防国有资产流失；推进人事制度改革，优化分配机制；深入开展“两学一做”，加强党的领导。

在创新业务方面，招商公路重点推进高速无线移动互联接入项目、中国交通广播与交通大数据项目。其中，高速无线移动互联接入项目已完成三公里试验段及场外配套软硬件设施的建设与测试；中国交通广播项目北京地区收听排名稳步上升至前六，并持续推进区域拓展工作，实现收入稳步增长；交通大数据项目，正研究与行业龙头共同成立交通大数据公司，支撑智能交通生态圈建设，积极布局高速公路

行业“后特许经营期”，打造智能交通产业的“基础设施运营商”。

### 【安全生产】

2016年，招商公路本着“以人为本、安全第一、预防为主、综合治理”的指导方针，持续加强制度建设、健全管理机制、强化责任落实、全方位监督检查，提高隐患排查整改效率、重点加强预案管理、确保应急演练实效，注重安全教育培训、提升全员安全意识，安全生产水平得到进一步提高。在总部和各公司的共同努力下，2016年安全生产责任事故为零，安全生产形势持续稳定，全面完成安全指标，为招商公路各项工作的顺利开展提供了有效支撑。

### 【企业文化】

2016年，招商公路以“融合与共赢”为主题，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，为提升核心竞争力、实现经营目标和战略转型贡献力量。通过加强通讯员队伍建设，协助新收购的项目公司尽快融入招商宣传体系；完善《招商公路》电子内刊出刊机制，提升“招商公路”微信公众号宣传影响力；持续建设基层“员工之家”，推进偏远山区公益项目深入开展。依托招商局集团百年招商文化积淀，招商公路秉承践行社会

责任的大爱传统，旗下公司喜获多项国家级、省部级精神文明荣誉表彰，营造出公路运营企业独有的文化氛围。

(杨 鸽 侯岳屏 马 涛 吴廖杰  
牟霖巍 黄 严)

## 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,前身为交通部交通科学研究院重庆分院,是交通部下属的正厅级事业单位;2000年整建制进入招商局集团,成为其全资二级企业。招商交科院是国家有关部委认定的“国家火炬计划重点高新技术企业”、首批“国家创新型企业”和“国家山区公路工程技术研究中心”的依托建设单位。

招商交科院是领先的交通行业科技产业集团,建有国家级、省部级等各类研究开发平台18个,包括“国家山区公路工程技术研究中心”、“山区道路工程与防灾减灾国家地方联合工程实验室”、“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6个;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。

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,培育形成了交通基建、生态环保、智能交通三大主营业务和科研开发、勘察设计、试验检测、咨询监理、工程施工、设计施工总承包、PPP(含BT)、产品制造、信息服务等9种业务类型。还投资组建了从事特殊路面材料研制及铺装业务的智翔公司;从事交通机电产品研制及装备业务的华驰公司;从事索缆产品研发及安装业务的万桥公司;从事工程监理业务的中宇公司;从事大型建设工程管理业务的全通公司;从事智能交通技术研发及产业化的云途公司;从事生态环保、景观建筑领域技术开发、工程管理及运营服务的招商生态;从事机动车辆质检、试验、咨询业务的重庆车检院等一批产业化公司。

## 【经营业绩】

2016年，净利润同比增加7.80%，净资产增加10.60%；有息负债降低35.22%，总资产规模保持稳定，偿债能力

进一步增强，经济增加值总额实现0.48亿，利税总额达到3.85亿元。2016年实现社会贡献总值8.20亿元。

2016年主要经济指标情况表

项目		2016年	2015年	增加额	增幅
资产负债	总资产（亿元）	50.10	51.82	-1.72	-3.32%
	净资产（亿元）	26.91	24.33	2.58	10.60%
	存货与应收账款（亿元）	20.22	18.48	1.74	9.39%
	有息负债（亿元）	6.88	10.62	-3.74	-35.22%
损益	营业收入（亿元）	17.83	19.90	-2.07	-10.39%
	净利润（亿元）	1.92	1.79	0.14	7.80%
现金流	经营性现金流净额（亿元）	1.94	8.99	-7.05	-78.38%
	经营性利润之现金流比（%）	127.89	472.65	下降3.45倍	

## 【人力资源】

2016年，公司员工总人数为1766人，本年度在职人数为1760人。学历情况：博士52人，占员工总数比例的2.9%；硕士403人，占员工总数的22.8%；本科668人，占员工总数比例的37.8%；本科以下643人，占员工总数比例的36.4%。

2016年，招商交科院建立健全了员工培训发展体系，首次推行员工内部培训师制度。组织申报科技部创新人才培养示范

基地，并已通过公示。经申报和评审，蒋树屏获评“全国工程勘察设计大师”称号，成为招商交科院诞生的首位全国工程勘察设计大师。

## 【业务发展】

2016年公司主营业务稳步发展，结构调整、转型升级取得实质进展，初步形成了交通基建、生态环保和智能交通三大主营业务。

交通基建业务全年实现营业收入16.9

亿元，同比增长 35.1%。其中以科研和技术为依托的咨询业务增长较快，新签合同突破 10 亿元，创历史新高。首次获得特大型江底隧道及地下互通立交的主体工程设计项目；承接了西藏等地多个长度超过 10 公里以上的高海拔特长隧道设计项目，并在“西藏扎木至墨脱公路建设关键技术研究”项目上获得中国公路学会特等奖。同时，公司承接的重庆曾家岩 PPP 项目已完成各项辅助工程建设工作，主桥 P1 墩、P2 墩桩基施工基本完成。

2016 年院总部对环保、景观等专业的人才、业务资源进行整合，5 月成立了“招商局生态环保科技有限公司”，7 月完成工商注册手续，正式获得营业执照。全年生态环保业务新签合同额达 1.2 亿元，营业收入超过 1 亿元，同比实现较快增长。

智能交通业务拓展取得明显进展。分别从车联网与智慧交通两个方向推进大型互联网平台建设，初步形成了市场手段与对接政府资源两条发展路径，并与三大运营商紧密合作，形成了流量卡与智能车载终端两项主营业务。该板块全年新签合同 2212 万元，实现营业收入 3 万元。

## 【 科研开发 】

2016 年，招商交科院以“积极应对政策变化，强化统筹”为基本思路，开展科技创新工作，为实现科技创新跨越式发展奠定了基础。

实现科研业务新签合同 5015 万元，其中省部级以上重点项目 31 项，合同额 1742 万元；在研项目 250 项，其中，管理重点项目 32 项（国家级 4 项、国家和行业标准规范 10 项、其他省部级 11 项、地市级 7 项）；结题项目 59 项，其中，交通运输建设科技项目“强震山区千米级跨径悬索桥关键技术研究”顺利通过交通运输部鉴定，获“国际领先”水平评价。

完成 29 个自主创新项目立项审查，新设立自主研发项目 17 项。运行项目 40 项，经费总额 4800 万元。

获省部级以上奖励 15 项，其中国家级、省部级一等奖等高级别奖项 4 项。招商交科院参与完成的“跨江越海大断面暗挖隧道修建关键技术与应用”获国家科技进步二等奖。招商交科院获招商局集团创新先进团队二等奖 1 项，创新先进个人三等奖 1 项，发明专利奖励 37 项，获得奖金总额 345 万元。

申请知识产权 119 项，获授权 84 项，其中发明专利 32 项，实用新型 48 项、外观 2 项、软件著作权 2 项，再创历史新高。

完成 2 地区 2 班次的交通部西培工作（西部地区干部培训），培训人数达 185 人次，圆满完成了年度培训工作。

## 【 技术生产 】

2016 年，运行勘察设计咨询项目（含检测）1230 个，其中勘察设计重特大项目

67个，创历史峰值。获省部级优秀勘察设计奖6项、获省部级优秀咨询奖8项，其中一等奖5项。

7月1日，正式成立BIM（建筑信息模型）技术试点应用工作小组，重庆曾家岩嘉陵江工程项目获得重庆市勘察设计协会首届BIM竞赛创新应用奖。

招商交科院设计的重庆西沿高速公路、漳州开发区双鱼岛大桥、郑州市郑东新区跨西运河桥建成通车，西藏拉萨至达孜公路开工建设，重庆轨道环线高家花园专用桥主体工程实施完成，重庆高家花园复线桥合龙。

## 【企业文化】

2016年，招商交科院继续围绕“畅通山河”价值追求、“崇商重科”发展理念及“百年交科”战略愿景开展企业文化建

设工作。

招商交科院展览馆全年运行良好，成功组织2次专题活动，3次受到中国公路学会表彰，获评“优秀全国公路科普教育基地”。影音资源共享平台搭建完成并上线，官方微信公众号正常运维并持续完善内容，企业形象宣传片（2016年版）摄制完成。

围绕招商局集团2016年公司日“融合与共赢”主题，组织了在渝招商系升旗仪式、招商交科青年沙龙主题故事会、在渝招商系员工趣味运动会等系列庆祝活动。7月8日，招商交科院党委牵头，成功举办了“两学一做”党建知识竞赛，切实加强了党员的学习意识和自觉意识，对引领全体党员争做合格党员起到积极推动作用。

（张 扬 石力雄 徐徐 刘 亢 谭 勇  
郑开军 曹俊杰 何 丹 章一颖）







## 第五篇

# 航运业务 >

## 综 述

### 【概述】

航运是招商局集团的祖业，创立于1872年的轮船招商局，以航运起家，开创了中国近代民族航运业。航运也是招商局集团的主业，业务主体分别是招商局能源运输股份有限公司（以下简称“招商轮船”）和中国外运长航集团有限公司（以下简称“中外运长航”）。

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。

2016年底，招商轮船总共拥有船

舶73艘，1797万载重吨，平均船龄4.9年，持有新造船订单53艘。油轮船队共有44艘船，1251万载重吨，平均船龄5.4年，其中39艘VLCC（“Very Large Crude Carrier”的英文缩写，超大型油轮），加上14艘订单，规模位列世界第一；5艘AFRAMAX（阿芙拉型船）。干散货船队23艘船，496万载重吨，平均船龄3.3年，其中8艘VLOC（“Very Large Ore Carrier”的英文缩写，超大型油轮），加上20艘订单，规模位列世界第一；7艘CAPE SIZE（好望角型船），8艘ULTRAMAX（极限灵便型船）。LNG船队6艘船，50万载重吨，平均船龄7.3年。

中外运长航的航运业务包括干散货运输、石油等液态运输、集装箱运输、滚装船运输、件杂货运输和燃油贸易等，是我国内河最大的骨干航运企业集团、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。目前，中外运长航的成品油运输业务位居亚洲第一，滚装运输业务保持国内首位。

截至2016年底，中外运长航拥有和

控制各类船舶运力 1217 艘、1271 万载重吨。其中，散杂货船 343 艘、879 万载重吨；集装箱船 182 艘、101 万载重吨；液货船 219 艘、267 万载重吨；滚装船 24 艘、29775 车位、6.1 万载重吨；各类辅助船舶及客船 449 艘，约 20 万载重吨。

### 【业务指标】

2016 年，招商轮船和中外运长航共完成货运量 3.8 亿吨。招商轮船油轮、干散货和 LNG 三支船队共完成货运量 9270 万吨。其中，油轮船队共完成货运量 6003

万吨，营运率 97.36%；干散货船队共完成货运量 2499 万吨，营运率 98.50%；LNG 船队共完成货运量 1633 万立方米（约 768 万吨），营运率 100%。中外运长航散杂货、集装箱、液货船、滚装船四支船队共完成货运量 2.9 亿吨。其中，散杂货船队共完成货运量 1.65 亿吨，同比增长 8.1%；集装箱船队共完成货运量 470.1 万标箱（约 7051.5 万吨），同比增长 8.1%；液货船队共完成货运量 4870 万吨，同比增长 12.7%；滚装船队完成汽车运输 93 万辆（约 930 万吨），同比增长 17.3%。

（张福东）

## 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 52.99 亿元，主营业务为远洋油轮、散货船和液化天然

气船的经营与管理，涵盖了能源运输的主要货种。2006 年 12 月，公司成功完成 IPO（首次公开募股），募集资金人民币 44.5 亿元，并在上海证券交易所挂牌上市，股票代码：601872，成为境内资本市场的航运蓝筹。2012 年 3 月，公司成功完成对中石化集团、中国人寿保险及中国中化等三家央企非公开发行股票，募集资金人民币 28.9 亿元，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 VLOC 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，从事液化天然气船经营管理的中国液化天然气运输（控股）有限公司（CLNG），从事船舶代理和供应业务的明华（新加坡）代理有限公司，从事燃油贸易的招商局能源贸易（新加坡）有限公司（以下简称“油贸公司”），从事船舶贸易的招商局船舶贸易有限公司（以下简称“船贸公司”），从事船员管理的广州海顺船务公司（以下简称“海顺公司”）等。

## 【经营业绩】

2016 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 60.25 亿元人民币，同比降低 2.14%；实现归属母公司所有者净利润 17.30 亿元，同比增长 49.94%。2016 年底，总资产约 388.5 亿元人民币，比 2015 年底增长了 24%；净资产 210.2 亿元人民币，比 2015 年底增长 15%。

2016 年，油轮航运市场波动剧烈，BDTI（原油综合运价指数）年均 723 点，同比下降 11.8%。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，在市场呈“W”形走势的情形下，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，跑赢同行”的好成绩，确保了全年经营效益。

2016 年，干散货航运市场持续萧条。受中国经济刺激政策拉动，铁矿石及煤炭贸易量增加，市场基本面有所好转，但成交水平依旧在低位震荡。在全球经济疲软的环境下，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）全年平均 671 点，同比下降约 6.68%。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，生产经营效益大幅领先同行，实现全面盈利目标。

## 【人力资源】

2016 年，公司总部员工总人数为 208 人，本年度在职人数为 208 人。学历情况：博士 2 人，占员工总数比例的 1%；硕士 51 人，占员工总数的 25%；本科 110 人，占员工总数比例的 53%；本科以下 45 人，占员工总数比例的 21%。

公司通过组织新员工培训、管理公司业务交流培训、开展“明华课堂”、邀请外部专家围绕航运新业态授课等多种方式，逐步完善公司人才培养体系建设。同时，积极开展船员培训，油轮船队开展了 4 期船员培训和安排 123 名管理级船员岗

前培训，散货船队举办 2 期高级船员培训班和 8 期资浅船员培训，海顺公司组织 85 期各类证书培训、8 期船员业务培训和 3 期新船员岗前培训。

## 【业务发展】

### 1. 远洋运输

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。

油轮船队方面，公司通过执行“大客户”战略，采取“聚焦策略”，重点拓展和巩固与核心客户、各主要航线上最大租家的合作。一方面，继续深化与四大央企石油公司的合作，另一方面，通过多层次互访互动，与国际大石油公司的合作实现多点突破。2016 年公司与艾克森美孚（ExxonMobil）航次订载数量大幅增长，互相成为中东至美湾航线上的第一大合作伙伴；巩固深化与壳牌石油（SHELL）的合作，在开展期租合作的同时签订了 VLCC 松散型运输协议。

散货船队方面，形成了以 VLOC 稳定回报经营、好望角型和超灵便型船队灵活市场经营，同时通过输出管理品牌的多元化经营特色，为公司持续发展奠定了坚实的基础。加上租入船业务，公司散货船队 2016 年共完成 91 个订载（VLOC 除外）。

### 2. 航运服务

在船舶代理方面，明华（新加坡）代理有限公司（以下简称“明华新加坡公司”）大力拓展代理市场，在老客户业务减少的情况下，卓有成效地开发了一批新客户，确保了全年代理船舶与 2015 年基本持平，达到 500 艘次；明华新加坡公司通过 DNV-GL 认证，取得 ISO 质量证书，标志着公司在管理水平规范化与标准化方面迈上新台阶。

在船舶燃油供应方面，公司参股的油贸公司于 2016 年 5 月成立并运营近 4 个月，在做好公司船队燃油供应服务的同时，努力开拓第三方加油及贸易业务，实现当年盈利。

在船舶贸易方面，公司参股的船贸公司，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。

在船员服务方面，海顺公司与四家外部公司进行了散派船员配员合作，坚持市场化运营。2016 年调派油轮船员 1063 人次，散货船员 1262 人次，LNG 船员 106 人次。

### 3. 智能船舶、智能航运

2016 年，公司持续开展“智能船舶、智能航运”研发工作，推进产网融合。智能船舶研发方面，在“明勇”轮、“凯恒”轮建立船舶智能感知物联网，与中船系统院合作开展试验型智能运行维护系统（SOMS 系统）。通过“明勇”轮 1 个实

际跨洋航段的测试结果验证，达到了预计的燃油节省，取得了阶段性成果。智能船舶 1.0 专项研发项目已获得工信部、财政部批复。智能化研究应用迈向参与国家级专项研究与示范应用的新层级。

智能航运建设方面，以全方位船舶管理集成应用为重点，充分结合海图、气象等专业数据的采用，通过高标准、高性能的电子大屏统一展现，建设先进、高效和实用的可视化平台，主要功能包括船位和航迹统一监控、在线视频可视化监控、营运生产信息在线监控、船体设备综合数据实时监控和预警信息安全监控，并逐步建设成为具有招商轮船特色的岸海一体化智能航运服务中心，简称“五控一体”可视化平台，将为公司决策提供高效和可靠的数据支持，进一步推进船队智能化发展和提升公司管理水平。

## 【安全生产】

2016 年，公司持续贯彻综合安全观，推行“五适”管控法，积极开展“五个一”、“五查”安全工作，加强登轮检查，落实安全责任主体，做好季节性、阶段性、常规性安全管理工作。公司全年没有发生等级以上安全生产责任事故，累计接受港口国检查 83 艘次，零缺陷通过率为 71%；累计接受油公司检查 103 艘次，没有船舶被石油公司拒绝；累计接受登轮检查 179 艘次，其中随船检查 26 艘次，交叉检查

8 艘次；安排武装护航 28 艘次，未发生海盜袭击事件。

## 【船舶管理】

在船舶管理方面，油轮船队持续进行油轮管理自我评估（TMSA），通过安全、质量及环保管理评估、内外审核和国际大石油公司 TMSA 审核，促进管理提升；散货船队与中国船级社紧密合作，不断完善 IMMS（综合管理体系在线应用系统），并按计划推进英文版本开发，为公司后续管理水平持续提升奠定基础。

## 【企业文化】

2016 年 5 月 24 日，招商轮船召开 2016 年宣传工作会议，对表现突出的 15 名员工授予“招商轮船文宣工作积极分子”荣誉称号。

9 月 25 日，“明誉”轮在印度洋上成功营救一名失事动力帆船上的德国籍航海探险家，并将其安全送岸。此次海上救助行动，不仅反映公司在面对突发事件时启动应急预案的及时性、有效性，也体现出公司船员见义勇为、不畏艰难、训练有素的良好道德风尚和职业素养，是招商轮船企业文化建设的突出体现。

公司进一步丰富船岸员工文化生活，完成了 7 艘船上“员工之家”的建设。在文体活动方面，公司员工积极参加招商局

集团“健康伴我行”系列活动并取得优异成绩，其中员工参与的中企协羽毛球比赛获黄金组冠军，集团摄影比赛分别获得第一名和第三名，并在中企协运动会上获得多个项目的名次、为集团取得历史最好成绩做出贡献。

公司加强品牌建设，建立了包括网站、

微信公众号、报纸和期刊等一系列的宣传媒介；推出上市十周年系列宣传活动和征文活动。公司 VLCC 重组整合的改革实践，还被央视进行了采访报道，相关内容收入《国企改革十二个样本》中。

（乐园 林楚彬）

## 中国外运长航集团有限公司

### 【概况】

中国外运长航集团有限公司（以下简称“中外运长航”）由中国对外贸易运输（集团）总公司与中国长江航运（集团）总公司于 2009 年 3 月重组成立，总部设在北京。中外运长航是以物流为核心主业、航运为重要支柱业务、船舶重工为相关配套业务的中国最大的综合物流服务供应商。

中外运长航的航运业务包括干散货运输、石油等液态运输、集装箱运输、滚装船运输、件杂货运输和燃油贸易等，是我国内河最大的骨干航运企业集团、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。目前，中外运长航的

成品油运输业务位居亚洲第一，滚装运输业务保持国内首位。

截至 2016 年底，中外运长航拥有和控制各类船舶运力 1217 艘、1271 万载重吨。其中，散杂货船 343 艘、879 万载重吨；集装箱船 182 艘、101 万载重吨；液货船 219 艘、267 万载重吨；滚装船 24 艘、29775 车位、6.1 万载重吨；各类辅助船舶及客船 449 艘，约 20 万载重吨。

中外运长航管理的航运业务主要下属公司包括：中国经贸船务有限公司（以下简称“中国船务”）和中国长江航运（集团）总公司（以下简称“长航集团”）。

中国船务是中外运长航全资持有的航



运业务运营管控平台。截至 2016 年底，注册资本 5.1 亿元人民币，直属企业控制运力 252 艘，共计 1157.7 万载重吨。中国船务管理的下属公司有：中外运航运有限公司（香港红筹上市公司 0368.HK），以干散货运输、集装箱运输、及液化天然气运输为核心主业；中国长江航运集团南京油运股份有限公司（以下简称“长航油运”），从事中小型油轮运输和化工气体运输业务；上海长航国际海运有限公司（以下简称“长航国际”）是件杂货船和五星旗船运作平台，从事国际和国内散杂货、重大件、特种物资等运输业务；深圳长航滚装物流股份有限公司（以下简称“深圳滚装”）主要经营江海滚装班轮航线，是国内涉足滚装运输行业时间最早、规模最大、市场占有率最高、服务客户最多的滚装运输企业。

长航集团是长江最大的航运企业，主要经营长江干散货、液货、集装箱运输、长江游船、邮轮港以及港航能源服务等业务。其中，港航能源服务继续稳居同行业第一，市场份额保持 50% 以上；上海邮轮港成为亚洲第一大邮轮港。

## 【经营业绩】

2016 年，在航运市场持续低迷（BDI 全年平均 699 点，同比下跌 2.6%）的市场环境下，中外运长航的航运业务取得了优于市场和业界同行的整体经营业绩，在营业总收入同比下降 2% 的情况下，努力降

本增效，实现营业毛利同比增长 12%。其中，中国船务实现营业收入 148.8 亿元，剔除重组战略性减值，完成利润总额 4.7 亿元。2016 年，长航集团营业收入和业务利润双增长，实现营业收入 154 亿元，较 2015 年增长 0.5%，实现主营业务利润 1.2 亿元，同比增长 21.7%。

## 【人力资源】

2016 年，中外运长航所属航运板块公司的员工总人数为 17305 人，在职人员 13666 人。其中，硕士及以上员工 487 人，占在职员工总数的 3.6%；本科 3043 人，占在职员工总数的 22.2%。

中外运长航所属各级航运企业持续优化选人用人流程与机制，加强人才队伍和后备干部建设。中国船务开展针对高管团队的访谈 208 人次，并组建起一支 21 人的后备干部队伍。11 月，长航集团后备干部培训班——远望特训营（第一期）在湖北省委党校开班，正式启动了长航集团的“远望计划”，通过“百、千、万”工程，培养 100 名企业后备干部，聚集 1000 位核心人才，建立 10000 名员工队伍，为长航集团的可持续发展奠定人才基础。

## 【业务发展】

中外运长航航运业务各板块公司积极把握政策机遇，主动对接“一带一路”及

“长江经济带”战略，认真落实招商局集团与央企大货主合作的成果，巩固战略客户合作，扩大细分市场份额。长航油运积极推进与中石化、中航油等战略客户的业务合作，全年战略客户业务收入占总收入的42%。深圳滚装积极开通新航线，2016年沿海滚装收入同比增幅超过18%；液货运输量保持市场主导地位，业务收入同比增长11.3%；长航国际紧跟“一带一路”倡议布局，杂货班轮航线拓展至斯里兰卡、巴基斯坦、土耳其、欧洲等地，设备货运量增长10%以上；长航集团航运业务完成货运量1.07亿吨，同比增长9.7%，市场份额保持50%以上；港航能源服务继续稳居长江燃供市场第一，完成燃油经营总量同比增长32.9%；上海邮轮港成为亚洲第一大邮轮港，共靠泊国际邮轮471艘次，同比增长68.8%，接待游客吞吐量285万人，同比增长90%。

## 【改革创新】

中外运长航坚持用创新理念引领企业发展，所属各航运板块各公司积极改革创新，取得了累累硕果：长航国际试水活畜运输船和风电安装船项目，探索差异化发展；深圳滚装积极构建运输、仓储、码头、“互联网+”四轮驱动资源配置格局，自主研发的整车物流信息管理平台已投入日常管理；中外运航运持续调整优化运力结构，平均船龄已降至6年；长航集团通过

自建“电子采购平台”采购油品，大幅降低燃油进货成本；长航集团还试水电子商务，与携程网合资合作，实现游船接待量和业务利润大幅增长。

## 【安全生产】

2016年，中外运长航所属各航运板块公司高度重视安全生产各项工作，结合实际修订完善安全生产管理制度；严格落实安全生产责任制，实施“五适管控法”，安全责任纵向到底，横向到边；由分管领导带队以事前不通知的方式多次突击现场检查安全生产情况，对查出问题当场指出、当场整改、当场追责；实施“科技强安”战略，在船舶、场站等生产作业现场安装视频监控系统，加强对生产营运过程的动态监管。

长航油运以965分（总分1000分）的优异成绩通过“安全生产标准化达标一级企业”换证评价，成为《交通运输企业安全生产标准化建设评价管理办法》修订生效后第一批取得该资质的航运企业。长航国际以零缺陷通过香港海事局和美国船级社ABS（American Bureau of Shipping）的安全管理体系符合证明即DOC（Document of Compliance）年审。长航集团严格落实安全生产“一票否决”制度，使事故件数大幅下降。

## 【企业文化】

中外运长航所属航运板块各公司积极推进企业文化建设，营造协力创业的文化氛围，提高员工的凝聚力和归属感。中国经贸船务组织了公司成立一周年专题推介、航海日专题活动、集运文化周等形式

多样的文化活动；下属6家单位、32位选手参加了“嗨宝杯”乒乓球赛；开展“助力精准扶贫、点亮贫困山村”爱心义卖活动。10月17日，中国外运长航集团首次参加了招商局集团第13个“公司日”活动，各公司积极配合。

（徐文）

# 第六篇

# 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  
拥有全国网络资源支持

- 央企品牌之重要标志
- 央企品牌之重要标志
- 央企品牌之重要标志
- 央企品牌之重要标志
- 央企品牌之重要标志
- 央企品牌之重要标志

招商物流  
www.kzwl.com

## 综 述

### 【概述】

招商局集团旗下专业从事物流业务的核心企业主要有中国外运长航集团有限公司（以下简称“中外运长航”）和招商局物流集团有限公司（以下简称“招商物流”）。2015年12月，经国务院批准，中外运长航整体并入招商局集团。中外运长航是中国最大的综合物流运营商，2016年货运代理和第三方物流分别位居全球第五名和第八名。2016年4月，招商局集团成立综合物流事业部，与中外运长航“两块牌子、一套人员”。

中外运长航拥有丰富的物流服务经验、强大稳固的客户基础和享誉全球物流运输界的品牌，致力于成为国内外客户首选的综合物流服务供应商。中外运长航整合海运、空运、公路和铁路运输、国际快递、船务代理、仓储、码头配套服务等多项基础业务，为客户提供端到端的全程供应链解决方案和一站式服务。

招商物流于2000年正式组建，总部位于深圳，注册资本12.5亿元。16年来，

招商物流聚焦泛快速消费品合同物流细分市场，发展迅速，实现了年复合增长率30%以上的高速发展。

中外运长航财务有限公司（以下简称“财务公司”）于2011年5月17日注册成立，截至2016年底注册资本金人民币5亿元，是具有企业法人地位的非银行金融机构。财务公司股东由中外运长航及其所属4家成员单位共同组成，旨在服务于成员企业，加强资金集中管理和提高资金使用效率。2016年，招商局集团推动了对中外运长航财务公司的重组工作，计划将其改为“招商局集团财务公司”。

### 【重组整合】

按照招商局集团物流板块“强强联合、优势互补、资源共享、合作共赢”的16字方针以及招商局集团赵沪湘副董事长“五协同、五提升”的具体要求，中外运长航和招商物流主动融合、积极配合、追求共赢，以企业文化为内核，在总部、经营公司、业务线三个层面积极推进协同沟

通，建立起了协商沟通机制，多次探讨业务协同、资源共享及有效合作。以业务资源协同为手段推动围绕着合同物流、化工物流、冷链物流、托盘租赁、中欧班列、资源共享等方面进行深入的探讨及合作，物流业务整体竞争力得到明显提升，为打造供应链物流生态圈奠定了基础。

### 【网络布局】

招商局综合物流业务积极开拓国内外服务网络，物流业务覆盖全球五大洲。截至 2016 年底，在全球 38 个国家和地区拥有自营网点 96 个，在全国设立了物流运作网点 2443 个，业务范围覆盖全球主要

国家和地区。物流业务资源优势明显，在全国拥有和控制仓储堆场面积合计 1023 万平方米。

### 【业务指标】

2016 年，中外运长航物流业务板块完成散杂货代理运输量 56958 万吨，同比增长 12.1%，集装箱货运代理量 4157 万 TEU，同比增长 1.1%。招商物流完成运输周转量 83.7 亿吨公里，同比增长 55%；仓储堆存量累计为 66344 万立方米·天，同比减少 0.47%；仓储操作量 1547 万吨，同比增长 27%。

（徐文）

## 中国外运长航集团有限公司

### 【概况】

中国外运长航集团有限公司（以下简称“中外运长航”）是以物流为核心主业、航运为重要支柱业务、船舶重工为相关配套业务的中国最大的综合物流服务供应商。中外运长航的物流业务包括海、陆、空货运代理、船务代理、快递、仓码、合同物流、冷链物流、汽车运输、大陆桥运输等。中外运长航作为领先的整合物流服

务商，为客户提供端到端的全程供应链解决方案和一站式服务，帮助客户优化货物流、信息流和资金流。公司通过一体化经营模式，打造以海陆空货运体系为支撑、以种类齐全的战略资产为依托的一体化综合物流服务平台。

中外运长航综合物流业务的旗舰企业是中国外运股份有限公司（以下简称“外运股份”）。外运股份是中外运长航控股的 H 股公司。于 2002 年 11 月 20 日正式

组建，并于 2003 年 2 月 13 日在香港联合交易所成功上市（股票代码：HK0598）。截至 2016 年底，公司总资产达 374 亿元人民币，净资产达 200 亿元人民币。

2006-2016 年，中外运长航不断将境内外优良的物流资产注入外运股份，其境内网络已覆盖中国所有的省份及地区，海外网络已通达世界五大洲。截至 2016 年底，外运股份管理各级经营单位 1300 余家，其中海外机构 81 家；海外代理网络覆盖了 75 个国家和地区。

作为国内最大的综合物流企业，中外运长航拥有种类齐全、结构均衡的战略资产。截止 2016 年末，共有仓库面积约 667 万平方米；码头岸线 5449 米；集装箱堆场 72 个，面积 267 万平方米；铁路专用线 39 条，长 44.48 公里。

## 【经营业绩】

中外运长航所属物流板块各公司积极应对市场经济下行、运价下跌所带来的挑战，通过外部拓展、内部挖潜，全面提升经营质量，取得了良好的经营业绩。外运股份实现营业收入 472 亿元，同比增长 2.7%；实现利润总额 25.5 亿元，同比增长 8.1%；同年 KPI 指标完成良好，经营业绩稳步提升。利润总额、经济增加值、成本费用占营业总收入比重、应收账款周转率均完成预算目标，主营业务利润和利润总额实现较大增长。

## 【人力资源】

中国外运长航集团企业员工总数 49401 人，其中，外运股份员工总数 26693 人，本年度在职人数 21177 人。其中，博士 11 人，占员工总数比例的 0.04%；硕士 843 人，占员工总数比例的 3.16%；本科 8782 人，占员工总数比例的 32.9%；本科以下 17057 人，占员工总数比例的 63.9%。

人才激励改革方面，外运股份在 2016 年推进长效激励机制和企业年金实施工作。所属中外运化工国际物流有限公司获得国资委正式批准，作为招商局集团唯一试点单位开展员工持股改革，实现了公司产权和分配制度上的一次历史性突破。

## 【业务发展】

2016 年，中外运长航所属物流板块各公司启动了 CRM（Customer Relationship Management，客户关系管理）系统建设、专业物流业务联系人制度和业务协同方案，推动下属公司“大兵团作战”。专业子公司与省市公司条块结合，联手操作工程物流业务，取得了中建三局马尔代夫公益住房、中兴能源 ZTE、中标晶澳太阳能巴西光伏电站、中交建马尔代夫友谊大桥项目、中国电建巴基斯坦 SACHAL（全称为 Sachal Energydevelopment（Private）Limited，萨察尔能源发展（私营）有限公司）

风电项目等标志性大项目；沙特磷矿选矿全球采购项目实现了90%的货物从20多个国家跨国集运；中国船务代理有限公司业务突破1800航次，3600万净吨，4200万货吨。

中外运长航以重组为契机，加强与招商局系统公司之间的合作。外运股份与招商局合作开通班列参与中白商贸物流园建设；与招商港口协同参加了埃航改制项目并共同推出“珠江三角洲+枢纽港”的打包服务模式。

## 【 “一带一路” 】

中外运长航紧跟国家导向，充分践行“一带一路”发展战略，积极投身“一带一路”国际通道建设，在沿线国家共执行项目81个、货量130万计费吨，新签项目128个、货量155万计费吨。新开通8条中欧、中亚班列，东向、西向、中向班列达14条，班列运行步入常态化。外运股份广东石龙国际铁路物流基地项目打通了连接中亚、东南亚、俄罗斯及中国西南的水铁大通道；新疆公司组织中巴联合车队贯通中巴经济走廊，对中巴商贸物流起到重要推动作用。

## 【 改革创新 】

中外运长航所属物流板块各公司扎实推进三大业务板块转型升级。货运代理板

块向全程供应链转型，全力打造货物全程可视可控平台，推出Smartrans（智运达）、Easytrans（外运优速）、和“箱满路”等产品；“矿易行”、“胶来胶往”、“木易盛”等大宗商品业务实现跨口岸运作。专业物流板块向价值链整合转型。中国外运物流发展有限公司通过绑定供应链金融加强物流解决方案能力，启动中国汽车“走出去”物流项目；中外运化工国际物流有限公司的“外运新快线”产品为客户提供化工危险品线上零担与市内配送服务，填补了市场空白；外运股份天津有限公司打造了京津冀区域医药冷链配送“次日达”产品。电商业务板块向平台化转型。2016年“运易通”020集装箱平台订舱量达27.8万TEU（标准集装箱量），同比增长35.4%，入选招商局集团创新专项基金项目，并被推荐参加2016中央企业熠星创新创业大赛；跨境电商平台2016年完成2076余万票，同比增长近3倍；“海运订舱网”主营业务收入2697万元，成交箱量达7251TEU，同比增长117.36%。

科技创新为中外运长航物流业务带来新亮点。中国外运物流包装有限公司自主研发的外运物流包装获得了智能移动冷链方舱实用新型专利；中国外运物流发展有限公司玛氏嘉兴Inbound（原料仓）仓库设计实施获得最佳新技术奖；中外运长航久凌储运有限公司推进托盘标准化及运输单元化试点工作，被授予“2016年中国配送管理与技术创新优秀案例”。



## 【荣誉与排名】

根据 Armstrong & Associates, Inc. (阿姆斯特朗联合有限责任公司) 公司发布的排行榜, 外运股份在全球货运代理 TOP25 排行榜中位列第五, 在全球第三方物流 TOP50 排行榜中位列第八; 同年, 外运股份蝉联中国物流百强企业第一名称号, 并被中国物流与采购联合会评为杰出物流企业。

合作伙伴方面, 中外运长航股份在 2016 年进入华为全球供应商短名单, 荣获“金牌供应商”称号; 跻身马士基全球 VIP 客户行列; 中外运长航下属中国船务代理有限公司荣获 2016 年度中国邮轮“最佳船务代理”奖项。

## 【风险管控】

中外运长航面对 2016 年的严峻形势, 从加强全程风险管控机制、推动建立各业务线应收账款标杆值、引入重大业务项目专家评审制、加强审计整改工作、推进质量管理体系和内控体系对接、启动海外风险识别和评估等方面进一步夯实风险管理基础, 在韩进海运破产事件中反应迅速、组织有序、应对得当, 最大程度降低了损失。在美元汇率波动的形势下, 外运股份通过有效管控外汇风险、优化债务结构, 实现汇兑收益金额 1.66 亿元, 同比增加 5602 万元, 增长 50%。

(黑毅超)

# 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”)于 2000 年正式组建, 总部位于深圳, 注册资本 12.5 亿元。招商物流现已形成合同物流、零担物流、冷链物流、国际供应链物流、托盘租赁等五大业务板块, 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, 服务网络更加立体化, 通过协同初显供应链物流生态圈的发展基础。五大业务板块中普货、冷链可实现全国配送, 在全国 153 个城市设立了物流运作网点 815 个, 物流配送可及时送达全国 700 多个城市, 全国性物流网络布局初具规模。拥有各类可控货运车辆 3.1 万余台, 成功运作了 1237 条中长途运输线路; 自有土

地规模超过 200 万平方米，经营的现代化分发中心面积 221 万平米，其中自建分发中心 124 万平米，同比增加 6 万平方米。

招商物流强调以“集约化”保障高效执行力，以“网络化”为企业核心竞争力，以“信息化”为运作核心纽带，以“标准化”提升服务能力，以“国际化”推动企业发展，特别在国际化方面招商物流打造了新的竞争优势，成为国家“一带一路”倡议和招商局“一带一路”倡议的重要部分。

## 【经营业绩】

2016 年，招商物流全面完成招商局下达的 KPI 指标，其中，完成营业收入 131.9 亿元，实现净利润 7.13 亿元，归属母公司所有者净利 6.24 亿元。各版块经营完成情况的：

### 1. 普货合同物流

普货合同物流板块内各经营单位一方面巩固与老客户顺利续约的“一个基础”，另一方面积极拓展新业务，多渠道发力，全年完成营业收入 60.99 亿元，净利润 3.31 亿元。

### 2. 公路快运物流业务

深圳市恒路物流股份有限公司（以下简称“恒路物流”）一手抓降本增效，一手抓业务拓展，全年实现营业收入 7.17 亿元、净利润 105 万元。

### 3. 冷链物流业务

招商美冷（香港）控股有限公司（以下简称“招商美冷”）紧紧围绕“一年减亏、两年扭亏”经营目标开展全年工作，完成营业收入 3.17 亿元、净利润 726 万元。

### 4. 国际供应链物流

中国深圳外轮代理有限公司（以下简称“深圳外代”）在航运市场持续低迷的情况下，巩固存量业务，积极拓展新利润增长点，全年实现营业收入 19 亿元、净利润 8569 万元。深圳中理外轮理货有限公司（以下简称“深圳中理”）完成营业收入 5485 万元，净利润 1380 万元。

### 5. 托盘共享租赁业务

招商路凯国际控股有限公司（以下简称“招商路凯”）在 2016 年进行了多样化的产品创新和市场推广，实现营业收入 11.79 亿元，净利润 1.91 亿元。

## 【人力资源】

截至 2016 年底，招商物流员工总人数为 9429 人，本年度在职人数为 9429 人。学历情况：博士 3 人，占员工总数的 0.03%；硕士 235 人，占员工总数的 2.5%；本科 2080 人，占员工总数比例的 22.06%；本科以下 7111 人，占员工总数比例的 75.41%。

为满足“一带一路”倡议人才需求，招商物流大力推进国际化人才引进和培养工作，已储备多名俄语人才，制定了有针对性的培养计划。招商物流还以人才梯队建设为重点，开展了“应届大学生培训、管理培训生培养、青干班、副职后备班、正职后备班”等不同层次的差异化人才培养工作，清晰体现出阶梯式人才接续计划和培养路径。

## 【业务发展】

面对激烈的市场竞争，招商物流在2016年加大业务拓展力度，各板块聚焦产品线及优质客户齐发力、齐增长，有力支持招商物流营业收入首次迈入百亿元大关。

合同物流方面，各经营公司在业务运作上巩固“一个基础”，巩固与老客户顺利续约，同时继续将市场拓展标准化流程推向深入，重点细化市场研究、新客户开发、项目报价、项目启动等各环节，更有效地支持指导业务拓展工作。

零担物流方面，恒路物流组建了业务发展部，从市场调研、业务拓展、投标管理、客户维护等方面完善了制度体系，并推动落实市场方案，恒路物流原有大客户业务稳定，且收入有所增长；新客户不断成交，市场覆盖逐渐扩大。

冷链物流方面，招商美冷积极引导和协助各下属公司积极开展业务，明确各下属公司的业务开发目标，将业务职能下

沉至各公司，保持一线的市场触觉，把握业务机会。同时加强重点客户的业务维系、拓展，华润、美心、百胜等大客户的满意度得到了较大的提高、业务呈现增长趋势。

托盘租赁方面，招商路凯在2016年开展了可维修塑料托盘、物流箱、笼车、托盘笼等新产品的创新和推广，在稳固既有客户群的基础上，通过产品创新和提升服务水平，进一步提升市场影响力和认同度，为全球化运营打下了坚实的基础。

国际供应链物流方面，深圳外代继续巩固并深化与马士基等主要客户的合作，不断提升服务能力与水平，持续梳理和改进业务流程，构建服务质量标准体系，并以此为基础，全方位开展针对服务质量的监督与考核；深圳中理在拼价格战保市场份额的同时，积极与中外理检验公司、海关、港口、机场、保税港区、粮食货主进行沟通，尝试从多种渠道延伸委托性理货业务的广度和深度。

## 【重点项目】

### 1. 中白商贸项目

中白商贸项目工程进展顺利，业务拓展稳步推进。工程建设方面，2016年3月，中白商贸物流园首发区项目工程基础开挖、正式开工，5月项目基础工程全面完工，6月中白工业园“第一楼”的商务中心实现封顶，工程整体进展顺利，年底首发区项

目接近尾声，全面完成了年度工程目标。业务拓展方面，招商局中百商贸物流股份有限公司（以下简称“中百商贸”）研究并确定了商业模式，通过开通班列、贸易代理等业务模式，全年运输货物 363 个 TEU，实现收入 1620 万元。在“一路”上构建了中国至白俄罗斯乃至欧洲的物流大通道。

## 2. 香港 181 项目

招商物流香港物流中心（181 项目）完成主体建设，于 12 月 16 日举办了平顶仪式，并荣获“2016 年度香港良好工作场所整理”唯一金奖。在抓紧工程建设的同时，181 项目团队还接触各类客户 30 多家，包括零售商、代理商和物流服务商，行业覆盖医疗保健、电子零配件及家用电器、快消品等；明确租仓意向并启动实质谈判的共 7 家客户，包括四洲集团、德铁信可（DB Schenker）、TTI 等。

## 3. 新丝路公司

为积极响应国家“新丝绸之路经济带”的发展战略，依托“新丝绸之路经济带”建设“津新欧”物流大通道，抓住“丝绸之路经济带”上区域发展的机遇，招商物流整合国内资源，成立“招商局新丝路供应链管理有限公司”，并于 2015 年 10 月 23 日在天津自贸区注册成立，成为招商物流参与“丝路经济带”东段建设的运营主体。

2016 年，新丝路公司通过整合资源成立了通道事业部，开展跨境联运业务，建设西行货运通道，扩大“一带”业务规模，在西行班列、国际联运大件运输、公铁海联运进出口等多项业务领域实现了“零”的突破；为培养海外业务新增长点，正式启动了阿拉木图代表处的设立工作。

## 4. 股权整合

招商物流积极配合顺丰控股完成借壳上市相关工作并获证监会通过，配合顺丰控股完成对商业板块的增资工作。

6 月 1 日顺利完成招商路凯管理权交接。根据招商局安排，招商物流还配合招商局资本运营部开展引进战略投资者进入招商路凯的相关工作。

## 5. 跨境电商

招商物流调动存量资源，组建了电商团队，搭建了符合跨境电商运营模式的订单管理系统和库内管理系统，洽谈多家电商客户，建立了符合海关最新政策的两种跨境电商物流通道（备货模式、集邮模式），成功地进入了跨境电商服务领域，同时建立了备货、直邮、快件三种物流模式，理顺了国际物流、国内物流、库内操作流程，梳理建立了供应商体系，完善了采购流程。

## 6. 供应链物流生态圈

招商物流研究供应链物流生态圈的各

个重要环节,根据自身条件确定了上游“需求侧”和下游“经营要素”的推进路径,配合集团综合物流事业部完成了生态圈实施方案编制,并有针对性地围绕现有合同物流重点核心客户打造生态圈,梳理识别有发展潜力的客户。

## 【 改革创新 】

为降低运作成本、提升运作质量,招商物流加强推广“车货匹配平台”为核心的运力组织模式创新,规模迅速扩大。截止2016年底,平台车辆资源9万辆,累计上线公司27家、上线项目133个、发车10.79万车次、线上支付运费金额5.24亿元,节约成本1315万元。

招商物流借助“互联网+”重点打造物流供应链管理信息系统,进行数字化转型,已完成供应链管理系统蓝图的确认及系统配置开发,完成上线数据整理与系统准备,梳理完成了31项系统需要改进和完善的功能,确认并上线了招商物流北京公司金佰利项目。目前北京公司金佰利项目完成了新系统的切换和主要流程的上线。

## 【 风控体系建设 】

招商物流2016年成立了风险管理委员会,主动开展了内审工作转型,增加了审计巡查新模式,执行审计发现重大问题

汇报机制,并进一步完善重大风险自查工作。作为风控的基础性工作,招商物流还完成了对本年度第四批下属单位的内控建设工作,2016年度公司内控建设覆盖率达到92%以上。

## 【 党建及反腐倡廉 】

党建方面,招商物流围绕年度党建和党风廉政建设KPI指标及“两学一做”教育活动的要求,制订党建工作年度计划,层层落实责任,切实加强党建工作。在2016年新设立了党委相关部门,完善了组织建设,切实巩固基层组织基础;深入开展“两学一做”学习教育,通过组织手抄党章、学习相关书籍、参观深圳市博物馆、网络考学、观看红色影片、廉政戏剧、党风建设专题片等活动形式,提升了党员队伍在思想、组织、作风、纪律等方面的认知,深化了学习教育的效果。

廉政建设方面,招商物流认真履行执纪监督问责,围绕年初制定的《党建工作 and 党风廉政建设目标责任书》开展各项具体工作。根据招商局《关于开展中央八项规定精神贯彻落实情况重点检查的通知》要求,对相关经营公司执行中央“八项规定”、集团“九项措施”的情况进行了检查。招商物流2016年还进一步完善监察机制,颁布了《招商局物流集团反腐倡廉工作(纪检监察工作)联席会议制度》等规章制度,目前已形成了较

为完善的纪检监察制度体系。

## 【安全生产】

招商物流加强了安全管理基础建设，落实安全生产标准化达标要求，按照招商局要求认真落实“五个一”工作，完成了集团下达的《安全生产责任管理合同》，未发生一般二级以上责任事故，安全形势总体相对平稳，有力地保障生产经营活动的正常开展。

## 【企业文化】

招商物流以“用心做事，亲力亲为”为核心文化理念，以“与客户共同成长”、“运营成本的优化、合理”为经营管理理念，

注重员工从物质和精神上共享企业的发展成果，吸引和培养了一批高素质专业人才，为招商物流长远发展奠定了坚实的基础。

围绕招商局“融合与共赢”的公司日主题，招商物流确定了通过“内外点面”四个维度，制订了“一次比赛、一次拜访、一次联谊、一篇文章”的“四个一”公司日活动方案，推动内部五个板块各地经营公司之间以及与中外运长航之间的协同与融合。按照方案，2016年，各经营公司组织开展近80次融合活动，并由“合赢杯”全国乒乓球联赛进行了一次聚焦和总结。此外，北京、上海、广州、重庆等14家经营公司还分别与中外运长航各地区经营单位之间展开了近50次拜访交流活动。

（赵帅超 伍少伟）

## 中外运长航财务有限公司

### 【概况】

中外运长航财务有限公司（以下简称“财务公司”）于2011年5月17日在国家工商行政管理总局登记注册正式成立，截至2016年底注册资本为人民币5亿元，是具有企业法人地位的非银行金融机构。财务公司股东由中国中外运长航集团有限公司（以下简称“中外运长航”）及其所属4家成员单位共同组成，隶属于中外运长航，为招商局集团有限公司（以下简称“招商局”）的二级子公司，公司于2016年12月经银监会批复同意增资至30亿元及新增股东招商局。财务公司定位是以加强招商局资金集中管理和提高招商局资金使用效率为使命，以服务招商局成员企业、立足支持招商局主业发展为核心动力，重点培育司库型资金管理、市场化金融服务两大功能，努力打造成为招商局资金集中平台、金融服务平台、结算平台和资金风险控制平台，为招商局提供优质金融服务。

### 【经营业绩】

财务公司全体员工通过努力提高资金

集中度，大力发展各项业务，丰富金融服务产品，为成员单位提供优质服务，圆满达成了年度预算确定的各项经营目标。截至2016年12月31日，财务公司当年累计实现营业收入17951万元，累计实现利润总额4813万元，完成全年预算的160.36%。新增开户414个，境外通过SWIFT（环球同业银行金融电讯协会）直联扩展了境外管理能力，吸收存款214.58亿元，日均存款余额64.04亿元，全口径资金集中度为52.66%，可归集口径资金集中度为98.07%，资金集中度目标的实现主要得益于招商局的大力支持，招商局将47亿资金通过中外运长航转存入财务公司，使得原中外运长航的全口径资金集中度大幅提升；在贷款方面，通过为中外运长航、中国外运股份有限公司、深圳市德翰投资发展有限公司等项目提供贷款，截至2016年底财务公司发放自营贷款折合人民币44.42亿元，较2015年全年增长209.54%。

### 【人力资源】

财务公司从业人员35人。从学历结构看，硕士研究生及以上学历27人，本

科学历 6 人，合计超过人员总数的 90%。 人员具有财务、金融、人事、IT 岗位相关  
 从年龄结构看，35 岁以下人员 24 人，占 从业经验。  
 比近 70%，员工队伍较为年轻，90% 以上

### 1. 结算业务

业务类型	业务描述	2015 年	2016 年	变动 (%)
账户搭建	资金管理系统 上线单位	871 家	1024 家	17.57%
	各类存款账户 开立数量	1867 个	2281 个	22.17%
	银企 /SWIFT 直 连账户数量	1600 个	2116 个	32.25%
结算业务	当年结算业务 笔数及金额	17.82 万笔 /101.61 亿元	20.25 万笔 /15383.49 亿元	13.64%/15039.74%
	财务公司结算 金额占比	稳定在 80%-95%		-
结售汇	当年结售汇业 务笔数及金额	273 笔 /1.79 亿 美元	202 笔 /	-26.01% /16.2%
			2.08 亿美元	
跨境业务	吸收境外公司 存款余额	6,116 万美元	3,299 万美元	-46.06%
	当年代理境内 外公司收付汇 金额	1,253 万美元	3,787 万美元	202.23%
	当年通过跨境 通道调入 / 调 出资金	11,587 万美元 /28,034 万美元	63,948 万美元 /44,622 万美元	451.89% / 59.17%
存款	年末吸收存款 量 / 全年日均 存款量	64.48 亿元 /39.56 亿元	214.58 亿元 /64.04 亿元	232.79% / 61.88%
资金集中度	全口径 / 可归 集口径资金集 中度	32.86% / 94.44%	52.66% / 98.07%	19.8% / 3.63%



## 2. 信贷业务

2016年财务公司努力拓展客户数量、扩大信贷规模、丰富信贷产品种类，截至

2016年12月末，各项产品余额、累计发生额及较上年度变化情况如下表所示：

**2016年信贷业务明细表**

单位：万元

项目类型	2016年余额	2016年累计发生额	累计发放额较上年度变化	
自营贷款	308543.25	410543.25	265732.25	183.5%
融资租赁	3310.86	3563.6	3119.6	702.61%
非融资性保函	1555	380	305	406.67%
融资性保函	6500	6500	6500	新增
委托贷款	309658.88	198899.98	77861.48	64.33%
票据贴现	2726.7	5674.2	5624.2	112.48%
保理	2.76	0	2.76	新增

财务公司开展的信贷业务主要包括自营贷款（人民币、美元）、融资租赁、票据贴现、保理业务、非融资性保函、融资性保函、委托贷款、法人透支业务，其中新增业务为融资性保函和保理，并且在2016年通过不断优化信贷产品和丰富产品种类促进信贷业务规模显著提升。

## 3. 资金业务

财务公司资金业务主要是存放同业管

理、存款准备金管理、同业拆借业务；积极开展自主定价工作；为扩大融资渠道，丰富业务类型，2016年财务公司与中国人民银行开始再贴现业务；与合作银行和同业财务公司接洽授信业务。

### （1）存放同业业务

财务公司完成人民币调拨614笔，累计金额1242.84亿元；美元调拨142笔，累计金额7.87亿美元。

	2015 年		2016 年	
	金额 ( 亿 )	笔数	金额 ( 亿 )	笔数
资金调拨 ( 人民币 )	523.48	321	1242.84	614
资金调拨 ( 美元 )	1.99	84	7.87	142
同业定期 ( 人民币 )	436.96	199	483.28	237

#### (2) 存款准备金管理

2016 年人民银行下调准备金率，并对考核方法进行了调整，将平均法考核实施得更为彻底，财务公司也依据最新的政策和准备金率进行了相应的调整，重新梳理缴纳流程，对《中外运长航财务有限公司存款准备金操作细则》进行了修订，更加严格复核存款准备金缴纳工作，确保及时、足额缴纳准备金。同时完成考核方法变更

后准备金计算表的设计及准备工作，以实现准确的缴纳准备金。

财务公司共缴纳人民币存款准备金 19 次，累计金额达 6.78 亿元；退缴准备金 17 次，累计金额达 3.93 亿元。缴纳外币存款准备金 5 次，累计金额达 1797.2 万美元；退缴外币准备金 7 次，累计金额达 1657.6 万美元。

#### (3) 同业拆借业务

	2015 年		2016 年	
	金额	期限	金额 ( 亿 )	期限
同业拆出	5 亿元	7 天	5 亿元	7 天
同业拆入	1000 万元	隔夜	-	-

#### (4) 授信工作

财务公司完成对八家合作银行、北京银行以及广发银行的存放同业授信工作，同时与多家银行沟通财务公司授信事宜。

目前中国银行、建设银行、招商银行、浦发银行和北京银行均已对我司的授信进行批复，详细情况如下表：

银行名称	授信金额	期限	品种
中国银行	5 亿	1 年	同业拆借、银行间外汇交易
建设银行	5 亿	2 年	资金交易，国内金融机构信用支持类，同业专营类
浦发银行	5 亿	1 年	同业拆借、票据承兑

银行名称	授信金额	期限	品种
北京银行	1.5 亿	1 年	拆放同业、外汇业务、票据类业务、代开信用证、信用证保兑、保函保兑
招商银行	5 亿	1 年	同业拆借、回购型商业汇票转贴现、法人账户透支、场内远期结售汇、集中代理开立国内证、卖断型信贷资产转让、担保业务、商票转贴、国内信用证融资业务、商业承兑汇票质押开立银行承兑汇票业务及其他供应链金融业务

#### (5) 存贷款定价工作

财务公司共完成定价工作 43 笔，其中人民币贷款定价 18 笔、美元贷款定价 2 笔、外币存款定价 6 笔，保理融资利率定价 1 笔，法人透支利率定价 1 笔、委托贷款手续费费率定价 4 笔，票据贴现定价 6 笔，保函手续费定价 5 笔。并对多笔询价进行测算工作，其中包括人民币自营贷款定价测算 22 笔、美元贷款定价测算 8 笔、存款定价测算 2 笔，融资租赁定价测算 1 笔。

#### (6) 再贴现业务

为扩大融资渠道，财务公司建立了《中外运长航财务有限公司再贴现业务管理办法》，接受人民银行就再贴现业务谈话，并于 11 月份完成了财务公司与中国人民银行开展的第一笔再贴现业务，共贴现 5 张电子银行承兑汇票，金额共 500 万元整，贴现年利率为 2.25%，回购日期为 2017 年 1 月 24 日。

### 【改革创新】

丰富金融产品，拓展创新业务，获取新业务牌照。2016 年，财务公司研究开发了多个新业务品种，包括固定资产项目贷款、电票贴现、保理、融资性保函的开展以及中国人民银行电票直连、票据再贴现、票据承兑的探讨及准备。财务公司向德翰公司发放房地产开发贷款 8.47 亿元，是财务公司首笔固定资产贷款项目；为股份公司开立了 1 笔融资性保函，丰富了保函种类，取得了更高收益；与中外运现代物流有限公司开展了首笔国内保理业务；经北京银监局批准获得债券承销资格，并为股份公司 15 亿人民币规模企业债的发行担任财务顾问，提供公司债承销与发行解决方案；通过中信银行与中国人民银行电票系统实现间连，开拓了电子银行承兑汇票的贴现业务，规模累计达 3026.70 万元。

逐步推进全球 SWIFT 上线工作，维护和深入开发 SWIFT 系统。SWIFT 直连

为招商局实现境外资金的可视可控、搭建跨银行、跨国境的资金集中管理平台进而推动全球司库建设提供国际化、专业化的技术手段。财务公司了解各行全球范围内 SWIFT 直连技术支持情况，初步确定新增合作银行范围；争取中外运长航有关 SWIFT 上线的支持；完成内部需求与外部供应商、银行沟通，推进银行接口开发和测试，维护 SWIFT 系统功能整合及安全性检查，参加 SWIFT 年会了解最新形势；与多家银行签署协议并下发授权书，跟进银行账户直连工作；确定 SWIFT 二期开发需求，梳理 SWIFT 系统功能和业务流程。

## 【 安全生产 】

财务公司遵照年度安全生产工作要求，严格防范安全事故，全面落实安全生产责任制，扎实开展“安全生产月”、安全生产隐患大排查、安全宣传教育培训等重要活动，强化安全生产基础工作，稳定安全生产形势，为财务公司全面完成生产

经营任务奠定了基础，实现了安全生产年，全年未出现安全事故。

## 【 企业文化 】

财务公司充分认识到企业文化建设对于公司开拓创新和向前发展、对企业全面深化改革和持续健康发展的重大意义，将企业文化融合和建设作为重点工作，努力加快融合速度、推进战略、经营管理和文化融合。财务公司工会在中外运长航工会和公司党委的领导下，以服务员工和维护员工切身利益为中心，组织了各类文体活动。在与招商局正式对接开始后，财务公司主动融入招商局文化，力图实现“一张图、一家人、一条心”，从思想认识、文化理念、行为规范、宣传营销、LOGO 应用等方面全方位地进行融合。2016 年 10 月，财务公司与中外运长航一起，组织公司全体员工参加了招商局以“融合和共赢”为主题的公司日活动。

（杨艳）





## 第七篇

# 基础设施与 装备制造业务



## 综 述

### 【概述】

招商局集团的基础设施与装备制造业主要包括修船、海洋工程两个方面，该项业务主要集中于招商局的全资子公司之一的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”），主要是为香港和中国华南地区的航运业进行配套，已发展成为中国首屈一指的大型修船企业。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两位的大型修船厂。两家船厂统一以“友联”品牌经营，经过50多年的发展，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。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70万吨，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，由海工装备修理逐步拓展到海工装备制造领域，目前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”）。前者成立于1993年，最初从钢结构和港口设备制造起步，2006年转型为海工装备制造，2008年搬迁到深圳孖洲岛。后者成立于2013年，主营业务是海工装备（含模块）的设计、制造和修理，2013年收购江苏海新重工的船厂资产并将其改造升级为华东海工基地，拥有国内最大的海工干坞，2014年全面投产，从而将海工制造业务从华南拓展到华东。

深圳重工在孖洲岛拥有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海工装备的生产能力，2015年成为中国首批7家海工白名单企业之一；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海工装备的生产能力，也可以

从事大型海工装备的改装及修理业务。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（“Cantilever Jack-up”的缩写，悬臂自升式）系列钻井平台的制造业绩更位居世界前列。

2014 年下半年国际油价出现断崖式下跌，使得全球海工市场陷入衰退，2015 年以来钻井平台市场订单急剧萎缩，招商工业 2016 年开始压缩海工制造的产能，将海工市场重点转向服务型平台、LNG 船（“Liquefied Natural Gas Carrier”的缩写，液化天然气运输船）、FPSO（“Floating Production Storage and Offloading”的缩写，浮式生产储油卸油装置）等新业务，同时对孖洲岛修船产能进行提升，并研究到华东地区开展修船业务的可行性，力争尽快将修船业务拓展到长三角地区，通过扩大修船业务来弥补海工制造业务下滑的影响。

## 【业务指标】

2016 年，全球海工市场严重衰退，绝大部分海工企业陷入经营亏损，招商工业得益于修船业务增长仍保持主营业务盈利状态，完成营业收入 57.9 亿元，同比下降 45.9%。其中，修船业务完成营业收入 16.9 亿元，同比增长 15.8%；海工业务完成营业收入 36.4 亿元，同比下降 58.5%。

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 20 座、钻井辅助平台 2 座、潜水支持船 4 艘、多功能平台 7 座，抬浮力工程船 2 艘，大型矿砂船 2 艘，小型 LNG 船 1 艘，共 38 个项目，其中交付项目 2 个，包括自升式钻井平台 1 座和多功能平台 1 座。

招商工业已开始研发具有自主知识产权的自升式多功能平台、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（“Floating Production Storage and Offloading”的缩写，浮式生产储卸油船）等新产品，还利用江苏重工大坞优势，开始承接 LNG 船和 VLOC（“Very Large Ore Carrier”的缩写，大型矿砂船）的制造业务。

## 【重大项目】

2016 年招商工业在厂修造的重大项目增加，其中修船项目承接了南海系列钻井平台的维修，承接了首艘 VLCC（“Very Large Crude Carrier”的缩写，超大型油轮）改 FPSO 大型改装项目，使得 2016 年在修船市场整体下滑的形势下仍取得修船产值增加的良好业绩。海工制造项目也同比增加，在厂海工制造项目达到 38 个。

### 1. 南海系列平台

2016 年，南海系列平台相继进入蛇口



友联，友联人上下齐心，保质并按时交付南海九号、南海四号、南海八号和南海六号，赢得船东方的一致认可。4月，南海九号完成了防寒改造，加装了零排放、电伴热、暖风系统等，按时顺利出厂到俄罗斯作业。5月，南海四号完成了常规检查修理，顺利按时出厂；南海八号完成了升级改造，顺利出厂，征战北极。6月，南海六号完成了大修，最终顺利按时出厂。

## 2.FPSO“梅尔艾瑞卡”改造

“梅尔艾瑞卡”是孖洲岛基地承接的第一个FPSO改装项目，2016年6月完成改造开航，实现了生活区改造升级，由原来的23人到满足99人居住。此船满足CCS(“Custom Control Sensors, Inc.”的缩写，中国船级社)和DNV(“DET NORSKE VERITAS”的缩写，挪威船级社)船级社的建造规范，标准高、要求大，改造的成功完成充分体现了蛇口友联的整体实力，标志着友联修船高端化又迈出了关键一步。

### 3.12000T 抬浮力打捞工程船

两艘12000T抬浮力打捞工程船是深圳重工为交通运输部广州打捞局建造的，该船型具有DP2(“Dynamic Positioning System 2”的缩写，二级动力定位系统)动力定位能力，采用电力推进船的25500吨自航半潜打捞工程船，主要用于大型遇

难破损船舶、舰艇的应急抢险打捞、破损船舶的装载与运输；同时兼顾海上大型设备及钢结构件、海上石油开采平台、大型船舶分段和超大件的运输，两艘协同作业抬浮力可达24000吨，由上海佳豪船舶工程设计有限公司负责详细设计，深圳重工负责生产设计、建造、调试试验，2016年6月举行合拢仪式，计划于2017年底交付。

## 4.MT6027 饱和潜水支持船

MT6027饱和潜水支持船由新加坡ULTRA DEEP TECHNOLOGY建造，深圳重工承建，为目前世界上最大、潜水深度最深、最先进的潜水支持船，用于支持海洋潜水作业人员完成水下设备安装、检查、维修等作业，填补了中国大深度潜水作业支持船制造的空白。2016年该船处于研发和设计阶段，计划于2017年初开工建造，2019年初完工交付。

## 5.海恒 CJ50 钻井平台

2016年在建的CJ50型自升式钻井平台是江苏重工海门基地后开工建设的第一个高端平台项目，2016年6月两座“海恒CJ50”平台顺利完工。“海恒CJ50”采用Gusto MSC公司的基本设计，由江苏重工独立完成详细设计和生产设计。该项目的设计由招商工业整合技术团队，在CJ46项目的基础上进行优化，在分段划分、舱室设备布置等方面都有较大的提升。

## 6. JU2000E 钻井平台

JU2000E-1/2 是江苏重工为澜玛钻井有限公司 (Landmark-CDIG) 建造的两艘 400 英尺自升式钻井平台。1 号平台 2015 年 12 月完成设备联调试验、2 号平台 2016 年 1 月完成设备联调试验。截至 2016 年底, JU2000E-1/2 全船设备设施均已完备, 等待交付。

## 7. Drilling Tender Barge 海上钻井辅助支持驳船

Drilling Tender Barge 是用于海上钻井辅助支持的驳船, 配有飞机平台, 拥有钻井包, 可利用驳船自有的吊机, 吊装设备及物资到固定式平台、SPAR 平台或张力腿平台上, 连接电缆和软管后, 由驳船供应水、电、泥浆, 从而在平台上开展钻井、修井作业。2016 年 3 月, 1 号船在江苏重工完成倾斜试验, 4 月完成联调试验, 5 月具备船级社取证条件; 2016 年 4 月, 2 号船下水, 6 月调试工作完成, 7 月具备船级社取证条件。截至 2016 年底, 两艘船均已完成建造工程。

## 8. VANDA CJ50 自升式钻井平台

VANDA CJ50 项目平台是江苏重工建造的第一座水平船台移驳下水的 CJ50 型自升式钻井平台。该船于 2016 年 7 月完成全船升降试验, 8 月完成倾斜试验和全船联调试验, 截至 2016 年底已完工, 待

交付。

## 9. 45000 立方米 LNG Carrier 运输船

45000 立方米 LNG Carrier 是江苏重工建造的全球首制 45000 立方米 LNT “A-BOX” LNG 运输船, 载货时的最低温度为  $-165^{\circ}\text{C}$ 。本项目于 2016 年 9 月开工, 是江苏重工承接项目中的第一个大型不锈钢结构建造项目, 同时也是全球首次选用不锈钢材料制作的 A 型 LNG 液罐。

## 10. 超大型 40 万吨级 VLOC 矿砂船

该项目是第二代超大型 40 万吨级 VLOC 矿砂船, 是江苏重工建厂以来建造的最大的船舶。该船在结构及强度等方面进行了全面的升级, 重点突出“绿色、环保、节能和安全”, 是一款中国先进、世界领先的最新设计产品。该项目 2016 年 10 月开工, 已进入全面推进阶段。

## 11. OOS SSCV 半潜起重生活平台

OOS SSCV 半潜起重生活平台集海上重吊和居住功能于一体, 能够满足平台拆解及海上大件吊装等工作要求。该项目基本设计由江苏重工和基本设计合作方联合研发, 2016 年下半年, 相关技术工程师前往上海与合作方一起进行了基本设计工作。

## 12.NG-2500X 多功能平台

NG-2500X 是一艘具有自航能力和升降能力的多功能平台，2016年11月完成下水。主要用于油田服务、钻井勘探、生活支持以及风电安装等功能，最大作业水深70米，可用于阿拉伯海等近海海域。

## 13.“海恒8号”“海恒9号” 自航自升式多功能平台

“海恒8号”与“海恒9号”是江苏重工与天津海恒船舶海洋工程服务有限公司再度联手应对海工低迷市场而建造的又一个新的海工船型。2016年3月，“海恒8号”开工，6月合拢；2016年4月，“海恒9号”开工，7月合拢。

## 14.“海洋石油944”自升式钻井平台

2016年2月，中海油田服务股份有限公司在江苏重工建造的第一个项目——“海洋石油944”CJ50大桩靴型自升式钻井平台举行交船签字仪式，3月举行命名暨交付仪式。该项目克服了首制大桩靴CJ50型钻井平台各项技术难度以及主要钻井设备晚到的影响，在船东、中国船级社、

美国船级社和船厂各方的精诚合作和共同努力下，终于以高质量、高标准的建造要求完工并交付。

## 15.NG-1800X 自升助航式平台

NG1800X（CMHI-186-1/2）项目是江苏重工建造的NG系列自升助航式平台项目之一，其中CMHI-186-1号于2016年8月开工，12月合拢。该平台配备DP2动力定位系统，可独立完成海上风电设备安装和维护、海上油田设备安装及维护、海上施工支持、海上生活支持等多种作业。

## 16.VLCC“凯途”超大型油轮修理

外高桥VLCC“凯途”是一艘超大型油轮，船舶总长333米，型宽60米，型深30.6米，2016年6月进入江苏重工修理，经历10天坞期工程，完成了主机吊装、主机配件进舱、生活楼上建吊装、船壳冲水油漆等工程，是江苏重工首次承接VLCC坞修业务，打开了江苏重工VLCC修理与改装市场，增进了与周边大型船厂的长期友好合作关系。

（查德龙 刘巍 李劲松 吴天）

## 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日重组设立的直属公司，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，以及拥有与主营业务相关的参资企业7家，即广州、南通、大连三家迪施公司、深圳联达拖轮、漳州诺尔、招商局通商融资租赁有限公司和荷兰 Zeelandia Investment Holding B.V. 公司，其中后两家是2016年新增的参资企业，主要发展海工装备的融资租赁以及拓展海上退役钻井平台的拆除业务。

### 【经营业绩】

2016年海工市场衰退程度远超预期。招商工业在2016年初交付1座钻井平台和一座多功能平台后，努力把握市场脉搏，全力开拓中东伊朗钻井市场和北海退役平台拆除业务市场，经过努力，和伊朗一家油服公司签署6座平台租售协议，和荷兰两家公司合资建造两座半潜式起重生活平台。招商工业抓住修船市场相对平稳的有利时机，顺利完成首座FPSO改装项目，孖洲岛实现海工及改装产值比超50%的目标，江苏重工首次承接大型修理项目，香

港拖轮、租赁及重庆铝加工业务也都录得业绩的增长。全年招商工业结算营业收入 57.9 亿元，实现经常性净利润 2.02 亿元，取得跑赢大市、好于同行的成绩。

## 【人力资源】

截至 2016 年底，招商工业共有员工 5243 人，其中大专学历人员 1123 人（占比 21.4%），本科学历人员 946 人（占比 18%），硕士及以上学历人员 72 人（占比 1.4%）。2016 年，招商工业面临着全国技工劳动力供应不足、内地发展迅速、薪酬待遇及工作环境等因素的影响，实施招聘激励政策，采取多渠道招聘，解决劳动力不足问题。同时，继续引进国内外各类专才，充实研发中心专业力量，加强 FPSO、LNG 船等专家队伍建设。

2016 年招商工业及各下属公司组织企业中高层管理人员参加各类管理培训；加强关键岗位后备人员的培养，制订了《青年骨干培养方案》，通过集中培训、轮岗实践、师带徒、交流分享等方法，全面提升后备人才综合素质及管理能力。2016 年三季度开展第一期青年骨干培养项目，选拔 39 名业务骨干进行为期一周的集中培训。

招商工业根据业务发展的需要开展专题培训，重点加强海洋平台、FPSO、FSO、LNG 等方面的培训及船舶、商务英语的培训。招商工业旗下的友联船舶职业

培训学校为深圳市船舶及海工领域唯一技能培训基地，是深圳市职教协会常任理事单位，每年培养大量优秀的技术工人，在深圳市职教系统和业界具有一定影响力。2016 年，学校为公司争取政府培训补贴近 50 万元，并继续培养优秀的高技能人才，其中两人通过深圳市人社部门的层层审核和专家的实地考察，最终获得“技能菁英”的荣誉。

## 【业务发展】

2016 年，招商工业遵循“创新、协调、绿色、开放、共享”五大发展理念，积极推进“去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板”工作，取得了一定的成绩，全年经营业绩保持行业前列，达到跑赢大市、优于同行的目标。

在去产能方面，2016 年 4 月即开始大力推行“减产缩能”活动，停止一切与海工制造产能相关的资本性投入，江苏重工除在建新产品 LNG 船和 VLOC 所必须的固定资产外，其他投资一律削减，停建了管子车间等原预算内项目。对于已建成的、过剩的设备设施进行封存或者轮用。

在去库存方面，2016 年将重点转向刚刚解禁的中东伊朗市场，与伊朗 NEPTA 公司签署 6 座钻井平台的长期租售协议，成为 2016 年全球最大海工租约，去库存工作取得阶段性成果。除伊朗外，招商工业还与印尼、文莱等最终用户展开洽谈，

有望获得另外几个平台的租约，为2017年力争交付6+2座平台奠定了基础。

在去杠杆方面，2016年由于38个在造项目都在不同程度的推进，招商工业的银行借款余额仍在增长。截至2016年底，招商工业总资产为321亿元，净资产为77.8亿元，资产负债率约为75.78%，有息债务率达72.5%，均处于较高水平。随着2017年平台陆续交付，以及与国家开发银行达成应收款保理协议，银行负债有望出现较大程度的减少，去杠杆的效果有望最终实现。

在降成本方面，2016年招商工业各企业全面推进提质增效活动，在缩减产能的同时，将原计划的外包工程大多改由本厂施工，大幅减少分包商队伍，2016年底分包商员工已从上年同期11500减少到6500人左右，全年人工成本大幅降低，材料及能耗成本也都得到较好的控制，各项业务的边际贡献率都有不同程度的提升。

在补短板方面，2016年招商工业加大了创新研发力度，江苏重工技术中心成功被评定为国家级企业技术中心，江苏重工获批组建江苏省海洋能源开发装备工程技术研究中心。江苏重工首次承担国家海洋局研发项目：“深水半潜式起重平台的研发及配套产业链协同创新”专项，以OOS半潜式起重平台项目为依托，开展平台设计、开发、基础共性技术、建造技术的研究及关键设备与系统的研制，采用产学研协同创新方式，提升核心装备及关键配套

产品的自主研发、总装建造能力，构建海洋结构物检测、维护、拆除关键装备及配套完整产业链，形成实实在在的科技产业联盟。有望扎实推进江苏重工海工产业的发展 and 科技进步，从而占领国际海工结构物检测、维护、拆除的高端装备制造市场。

## 【改革创新】

海工制造业务因油价低迷而陷入衰退，全球海工制造企业均面临“接单难、交付难、融资难、生存难”的困境。招商工业在造的自升式钻井平台计有19座，大多还没达成明确的交付计划，交付难的问题尤其突出，因此2016年初开始推进减产缩能提素质的工作，通过盘点设备、设施封存轮用、调整工期、减少分包、低峰用电等方式来实现减产缩能的目标。

两大船厂都加强项目管理标准化及管理提升工作，孖洲岛提出一系列标准化建设方案并推进实施，制定《部门月度绩效考核办法》，将绩效工资与考核得分挂钩；研究实施海工制造项目绩效考核和修船业务单船绩效考核，初步形成以薪酬体系为核心的立体绩效考核体系。江苏重工加强和业内先进船厂的对标学习交流，学习国内外先进海工船厂的管理经验，加大内部管理标准化和信息化建设，加大成本费用控制力度。

调整产品结构，推进供给侧改革，根据钻井类产品市场下滑、而海工服务类市

场相对平稳的特点，加大起重生活服务平台等市场拓展，2016年7月成功签署两座用于北海退役平台拆除的半潜式起重生活平台订单。

调整业务结构，推行“三压三上”经营策略，调整海工产品向非钻井的服务型产品转型，加大修船类业务的拓展。虽然2016年中国修船市场整体出现下滑，但蛇口友联得益于钻井平台修理增加及首座FPSO改装项目顺利交付等因素，修船产值和利润同比2015年均出现较好增长，江苏基地也成功完成“勘探6号”自升式平台及招商凯途VLCC的修理工程，在大型船舶改造和海工修理方面开始有益的探索。

## 【安全生产】

根据招商局集团安全生产的总体要求，招商工业继续完善安全生产管理体系，层层落实安全生产责任制。下属各公司不断夯实企业主体责任，强化安全生产检查，开展各类安全应急演练，加强分包商标准化管理，保证了2016年招商工业安全生产形势的持续稳定。

开展安全管理专项活动，2016年各企业广泛宣传、扎实落实招商局集团综合安全观和“五适”管控法，积极开展“五个一”、“五查”行动等专项活动。修订完善安全管理制度，针对特种设备设施及水上交通船舶等，有针对性的补充制定相关安全管

理规定，加强设备设施的安全管理，规范水上交通运输安全秩序，消除安全隐患。对海工项目和改装船项目，定期召开安全生产协调会，制定安全作业方案，加强风险评估，实行夜班安全主管轮班制度，组织落实各项安全措施。继续按规定召开防台工作会议，策划防台工作方案，并根据防台工作经验，持续修订完善防台应急预案。2016年共进行安全检查148次，排查隐患3026项，完成整改3026项，安全培训845次39925人次，举行各类安全演练62次。全年除一起交通事故外，没有发生重伤以上安全生产责任事故，安全生产形势基本保持稳定。

## 【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，2016年组织了一系列员工喜闻乐见的企业文化活动，在招商局“公司日”期间开展多项员工活动，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；2016年，香港友联申办“员工之家”成功，成立了招商工业

第四家“员工之家”。

社会责任方面，2016年，招商工业在位于江苏、湖北、重庆、上海的5所高校设立“招商局奖学金”，资助了100余名本科及研究生，奖学金总额60万人民币；协助深圳南山区育才二小建立“学习困难

生支持平台”，帮助存在学习困难问题的20余名小学生建立适合自己的学习方法，改善家庭关系，重建学习信心，资助金额20万人民币。

（查德龙 刘巍 李劲松 吴天）







CMS  招商证券



## 第八篇

# 金融业务 >

## 综 述

### 【概述】

金融业务是招商局集团的核心业务之一，涵盖银行、证券、保险及保险经纪、基金和资产管理等领域，树立了金融业务的招商局品牌，形成了集多种金融行业，具有招商局自身特色、门类齐全、层次分明的集团化金融体系。

招商银行，是由招商局在 1987 年创办的中国第一家股份制商业银行。截至 2016 年底，招商银行在国内 130 多个城市设有分支行、3495 家自助银行，在 28 个核心城市设立了超过 40 家私人银行中心；在香港设有香港分行、私人银行中心、海外全球托管中心，并拥有永隆银行和招银国际等子公司；在美国设有纽约分行、私人银行中心和代表处；在新加坡设有新加坡分行；在英国设有伦敦分行和代表处；在台北设有代表处；在卢森堡设有卢森堡分行。先后荣获英国权威金融杂志《银行家》2016 年全球银行 500 强排名第 13 位，《财富》世界 500 强排名 189，知名财富管理咨询机构 Scorpio Partnership 发布的全球私人银行最新排行第 20 位，以及第

十二届（2016）中国上市公司董事会“金圆桌奖”最高奖项“最佳董事会奖”。

招商证券，1994 年由招商银行证券业务部发展而来，2002 年正式改名为“招商证券有限公司”。经过 25 年的创业发展，招商证券已成为中国领先的上市证券公司之一，2009 年 11 月在上海证券交易所上市，2016 年 10 月在香港联交所上市。截至 2016 年底，招商证券在国内 113 个城市设有 222 家证券营业部和 11 家分公司，已构建起国内国际一体化的综合证券服务平台，是 2008 年迄今连续九年获得 A 类 AA 评级的两家券商之一。

招商海达保险顾问有限公司（以下简称“招商海达”）成立于 1985 年，是亚太地区最具规模、最具实力的保险顾问公司之一，在英国、挪威、日本、法国、美国、菲律宾及中国等主要保险市场享有良好声誉。

招商局保险有限公司（以下简称“招商保险”），1988 年于香港成立，主要经营财产保险、责任保险、货物运输保险、意外保险等商业及个人的一般保险业务。

2012 年招商局成立招商局资本投资有

限责任公司（以下简称“招商资本”），推进集团内部基金整合，建立直投基金管理的统一平台。招商局集团旗下还有招商基金、博时基金，基金管理总规模均超过1万亿元。

2016年，招商局仁和人寿保险股份有限公司获批筹建，中国第一家民族保险公司“仁和保险”成功复牌。

随着招商局投资发展有限公司（以下简称“招商投资”）、招商局创新投资管理有限责任公司（以下简称“招商创投”）、招商局通商融资租赁有限公司（以下简称“招商租赁”）等公司的先后成立，进一步完善了招商局金融领域“4+N”布局，拓展了“融融”协同、“产融”协同的空间，实现了打造全功能、全牌照综合金融服务平台的战略构想。

## 【业务指标】

2016年，招商银行合并总资产为59423.11亿元，比年初增长8.54%；实现合并营业净收入2090.25亿元，同比增长3.75%；利润总额789.63亿元，同比增长5.17%；净利润620.81亿元，同比增长7.60%。

招商证券合并口径总资产2431亿元，合并口径净资产599亿元，营业收入117亿元，利润总额65亿元，净利润54亿元，

虽然受市场低迷、政策趋紧的不利环境影响，招商证券仍取得历史第二高的经营业绩，坚持合规稳健经营，多项核心业务排名行业前列。

招商资本基金管理业务实现收入3.01亿元，同比增加26.6%。实现投资收益3.24亿元，同比增加111.9%。归属于母公司净利润3.15亿元，同比增加125.2%。截止2016年底，招商资本共管理29只基金，管理总资产1686亿元，同比增加412.5%。

招商创投完成31个投资案例，总计投资金额18.61亿元人民币；同时完成了对3个产网融合项目的投资，总计投资金额1.12亿元人民币。深圳招商启航互联网投资管理有限公司共计收到入孵申请1200份，并从中筛选了79个项目进行孵化，并投资了其中12个项目，总计投资金额1538万。

招商海达总资产34732万元，营业收入12501万元，净利润1897万元。招商海达以水险业务著称，承保的船舶总吨位一直位居亚洲前列。

招商保险总资产40446万元，营业收入9798万元，净利润210万元，净佣金率、净赔付率同比双降。

（王宇慧 唐磊 郑成宽 杨戎 林诗涵 代飞 姚望）

## 招商局金融集团有限公司

### 【概况】

招商局金融集团有限公司（以下简称“招商金融”）于1999年6月18日组建，是招商局集团的直属二级公司，从事金融行业的投资和经营，并根据招商局集团授权，对集团内的金融业务实施行业业务管理和指导。招商金融主要业务板块分为银行、证券、直投、保险经纪及保险四类。

### 【经营业绩】

按报送国资委评价局的财务快报数据口径，2016年招商金融全年完成营业收入1707927万元、利润总额876223万元、净利润755369万元。

### 【人力资源】

2016年，公司员工总人数63人，在职人员63人。学历情况，博士5人，占员工总数比例的7.9%；硕士36人，占员工总数的57.1%；本科14人，占员工总数比例的22.2%；本科以下8人，占员工总数比例的12.7%。

2016年，按照需要开展有针对性的培训。招商金融高管参加了中组部组织的调训、招商局集团组织的领航班、高管课堂、高管个性化培训等；员工培训主要分管培生和其他员工两个群体组织，针对管培生，拟定了培训方案并组织实施；针对其他员工，以内部沙龙、内部交流方式为主，并安排参加成员公司共享的培训；对新组建的公司，派相关人员参加了不良资产管理方面的培训。党员培训方面，招商金融党委以“两学一做”为抓手，按时开展中心组学习和党课学习活动，先后组织“三合一课”，召开了六次党委理论中心组学习扩大会议。

### 【业务发展】

#### 1. 银行业务

2016年，招商银行以零售金融为主体，公司金融、同业金融为支撑的“一体两翼”的业务体系，形成“一体”和“两翼”间的相互统一、相互协调、相互促进。一方面，加强零售“一体”对公司、同业的带动作用

用，充分利用强大的零售渠道销售优势，促进托管、投行、资产管理等业务的发展；充分挖掘企业主、公司高管等私钻客户背后的对公资源，积极转介公司客户；充分发挥零售金融品牌服务、私人银行等优势，深入推进公司战略客户一站式综合金融服务。另一方面，加大公司、同业“两翼”对零售的支持作用，通过深入开展资产管理和投行业务，加强财富管理产品及优质基础资产的供应；通过大力发展代发工资、商务卡、养老金等业务，全力支持零售金融基础客户拓展；通过实现供应链金融与零售业务的紧密结合，大力支持零售业务新渠道建设；发展对公负债业务，为零售资产业务发展提供充足的资金支持。品牌建设方面，2016年2月，英国权威金融杂志《银行家》公布全球银行品牌500强，招商银行凭借品牌价值132.39亿美元位列全球排名第13位，较2015年上升了12位。

自招商银行董事会2015年7月28日审议通过招银国际金融有限公司（以下简称“招银国际”）增资重组方案以来，招商银行总行相关部门与招银国际、永隆银行紧密协作，经过一年多的努力，增资重组工作取得良好成效。2016年1月，招商银行向招银国际控股增资4亿美元，为招银国际业务持续稳健发展提供了强有力的支持。经监管机构批准，2016年4月15日，永隆银行以其全资子公司永隆证券、永隆期货的100%股权作价，增资入股招银国际。经过增资重组，招银国际资本实力和

综合竞争力得以增强，呈现出自营投行业务收入水平提升、收入结构优化、主要业务稳中有进的良好发展态势。

## 2. 证券业务

2016年，招商证券的行业排名总体稳中有升，多项核心业务排名进入行业前五，部分指标排名第一。招商证券成为第二家获中国外汇交易中心系统接入开发机构资格的券商；托管与外包服务规模、资产证券化承销金额、公募基金佣金分盘（2016上半年数据）三项指标位列行业第一，债券承销金额位列行业第四；股票质押融资待购回金额、融资业务利息收入、资产管理业务净收入、合规受托资产管理规模、新三板累计挂牌家数、香港市场股票主承销金额等多项指标较2015年实现了行业排名提升。

通过营业网点扩张和业务布局拓展，招商证券的经营规模实力不断提升。截至2016年末，招商证券已在境内113个城市设立了222家营业部和11家分公司，并在香港特别行政区、英国、新加坡、韩国等地设有境外子公司。2016年，招商证券前瞻性地认识到了未来不良资产处置业务的广阔发展空间，为抢占发展先机，公司出资9.45亿元参股青岛市资产管理有限责任公司，成为证券业内首家高股权比例参股地方资产管理公司的券商，在传统证券业务领域之外打造起新的泛金融业务平台，树立差异化竞争优势。

招商证券加大互联网金融发展力度，持续打造“互联网+证券”的新型商业模式，成为行业内首家与当前最大的互联网流量平台——腾讯开展微信证券开户合作的券商，获客渠道实现从“线下”到“线上”的重大突破；智远一户通互联网端综合理财平台成功上线，改进了客户的产品体验与感受，大幅提升了互联网产品销售能力，网上产品销售规模占公司总产品销售规模的比重已达46%；推进移动大数据平台建设，在“微证券用户画像描绘”、“微证券用户行为分析”、“财富管理计划模块数据分析”等方面取得了较好的运用效果；智能客服机器人平台成功上线，平台应用的广度及深度均处于行业领先水平，显著提升了对客户的在线咨询服务能力。

2016年10月7日，招商证券H股成功在香港联交所主板挂牌上市，成为业内第七家实现A+H股上市的证券公司，成功引入了中国人保、中国人寿、中国再保险、周大福、东海联合、腾讯主席马化腾先生等11位优质的基石投资者，以及几十家欧美、港台、中资的锚定机构投资者，募集资金总额近107亿港币，成为2016年香港资本市场定价估值溢价水平最高、公开发售超额认购倍数最高、规模最大的中国券商新股发行项目。本次H股成功上市，使公司的净资产排名由2015年末的第9位上升至2016年末的第6位，显著提升了公司的国际影响力。

### 3. 保险业务

2016年，招商海达加强创新发展，优智保顺利上线。优智保是B2B2C（供应商对平台，平台对消费者）的互联网保险平台，致力于为企业及个人用户提供专属的O2O（线上到线下）保险综合解决方案。2016年4月份依托优智保项目，招商海达中标顺丰工会互联网保险项目，为期三年，为30余万员工及家属提供保险自购服务，项目于6月24日正式上线，8月1日结束，2016年实现投保人数20余万，代理总保费收入超3700万。

2016年12月，招商局保险有限公司（以下简称“招商保险”）通过外部审核，成功升级ISO9001:2015版本的国际优质管理认证，为客户提供更好的产品和服务。

### 【风险管理】

在2016年的证券公司监管分类评价中，招商证券再次获得A类AA级评价，成为行业内自2008年迄今连续九年获得“双A”评级的两家券商之一；2016年公司继续保持规范经营，成为行业前10大券商中唯一一家监管零处罚的公司。

### 【科技创新】

为积极应对外部互联网金融及金融科技挑战，招商金融积极进行科技创新。

以招商银行为例，加快推进以金融科技（Fintech）为愿景的互联网战略，充分利用移动互联、云计算、大数据、人工智能、生物识别等技术提高服务能力，推动招商银行向网络化、数据化、智能化的未来银行转变。

## 【 产权管理 】

招商金融根据招商局集团要求做好产权的登记工作，完成和正在完成包括招商证券、招商金融所属公司的录入、审核。2016年1月1日至12月31日，招商金融本部及下属公司新增公司10家、减少公司9家、招商金融股权发生变动的公司3家、实收资本发生变更的公司6家、公司名称发生变更1家、董监事及管理层发生变动8次、在办理注销的公司5家。截至2016年12月31日，已完成24家次公司产权登记系统的录入审核；另外18家次公司完成产权登记系统的录入。积极推进历史遗留公司产权清理的各项工作，拟定了2017年产权处置的工作计划。

## 【 内部控制体系建设 】

2016年招商金融设立内控自评工作小组（以下简称“工作小组”），组长由公司总经理担任，副组长由公司财务总监和副总经理担任。工作小组下设内控自评工作办公室，成员由公司五个主要职能部

门负责人担任。下半年公司机构调整，内控和风控工作由战略发展部转入风险管理部，由公司总法律顾问负责组织实施。

2016年，组织公司各部门开展制度与权责梳理工作，制定了《招商金融风险管理及内部控制管理规定》《招商局金融集团招投标管理试行办法》，修订《招商局金融集团投资审批管理规定》。为适应新形势风险管理的需要，制定了“招商金融风险管理体系建设方案”。

按照招商局集团的要求和公司2016年内控工作计划，并表的经营单位均纳入2016年内控体系建设范围。纳入评价的流程范围（不含招商证券）共34个，其中招商金融总部14个、招商保险12个、招商海达8个。

招商证券股份有限公司系招商金融控股管理的上市公司，多年来按证监会和国资委的要求一直致力于内控体系建设，在内部控制设计与运行方面已建立较为完善的控制和管理体系，执行其独立的内部控制体系。

## 【 安全生产 】

招商金融高度重视安全生产管理，严格按照招商局集团加强安全生产管理的部署，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。2016年，开展了“安全生产月”活动、安全生产“五查”



活动，安全生产大检查等；部署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做出整改，落实保障措施；加强应急管理及重点单位重点部位（如计算机机房、财务室、客户数据室等）的防范工作；完成了知识管理系统灾备演练并形成报告。

## 【信息化建设】

按照招商局集团对招商金融信息化建设工作的督导意见，积极推进信息化管理的各项工作，修订了《2017-2019年信息化工作三年规划》；开发了知识管理系统自贸区专栏、金融生态圈专栏、员工培训模块，并成功上线运行。为满足知识管理系统后期的推广需求，完成《知识管理系统升级方案》中技术方案部分，研究金融网站升级需求，完成《招商金融网站升级方案》，同时积极推进招商海达、招商保

险信息化系统工作。2016年，集团大力推动信息安全管理防护工作，招商金融及下属公司的信息系统加入了集团的网防G01统一管理，对外安全防护得到提升。按照集团系统安全基线管理要求，对服务器安全基线进行配置、跟踪，并与服务器运维厂商签署了运维协议，保障服务器安全稳定运行。积极配合集团360天擎、虚拟网项目、邮件系统升级建设工作，360天擎的安装、虚拟网安装使用达到100%，定期上报招商金融及下属公司的信息安全月报季报。为加强公司紧急避险管理能力，保证公司财产安全，完成知识管理系统模拟灾备演练并形成报告。配合仁和保险前期IT建设工作，参加寿险核心系统的招投标评标，并研究注册相关域名。配合集团的财务EAS8.0系统升级后的相关系统支持维护工作。

（王宇慧 唐磊 郑成宽 杨戎  
林诗涵 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。招商资本是招商局集团二级公司，是招商局集团股权投资业务和资产管理业务的重要平台。招商资本国内运营总部设在深圳，国际运营总部设在香港。

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、装备制造机械、能源等领域。

招商资本实行“多级多个法人实体，一个经营管理平台”的管理模式，设有基金募集与投资者关系部、投资管理部、法律合规部、财务部、人力资源部、综合管理部、企划产权审计部、研究发展部共8个部门，设有19个投资管理团队。截至2016年12月底，招商资本管理着28只人民币基金和美元基金，管理总资产折合人民币2400亿元。

### 【经营业绩】

2016年，招商资本实现营业收入

30092万元，同比去年的23775万元增加6317万元，增幅27%；全年累计完成利润总额40218万元，同比去年的19517万元增加20701万元，增幅106%，扣除所得税费用5336万元和少数股东损益3428万元后，全年归属于母公司所有者的净利润为31454万元，同比去年的13970万元增加17484万元，增幅125%。

### 【人力资源】

2016年，招商资本员工总人数为200人，在职人数为200人。学历情况：博士9人，占员工总数比例的4.5%；硕士121人，占员工总数比例的60.5%；本科57人，占员工总数比例的28.5%；本科以下13人，占员工总数比例的6.5%。

招商资本根据人才招聘需求，维护并扩充各类招聘渠道，为各基金管理公司/团队、各部门招聘了募资、投资及财务、法律、行政等相关岗位人才。新增猎头服务机构10家、网络招聘平台1家；发放聘用信56份，录用实习生17人，各基金管理公司/团队、各部门招聘需求完成率达到100%。

招商资本组织新员工培训 2 次，培训人员 50 人；组织了专题培训 1 次，培训 24 人；进行了通识专业能力培训活动 3 次。不断完善新员工培训课程设计及培训形式，开拓了团队破冰、户外拓展等新形式，同时紧密围绕工作实际需要，着重加强制度和专业能力培训，加深了新员工的集体认同感和团结协助理念，收到了良好的效果。

## 【业务发展】

### 1. 基金募集

招商资本 2016 年完成 12 只基金的募集，募集资金 1379 亿元，占全国私募股权投资企业募资总额 13712 亿元的 10%，位于行业前五，单只基金平均募资金额达到 115 亿元。

### 2. 产融结合、融融结合

2016 年，招商资本贯彻落实招商局集团产融结合发展战略，与招商蛇口、招商物流、招商公路、招商工业、招商银行等集团产业板块进行多次沟通，积极参与、支持集团设立产业基金。截至 2016 年底，完成国寿豐域商业地产基金、伊敦传媒投资基金、三期向日葵基金、招商招银股权投资基金等 6 只集团内产业基金。

## 【制度建设】

2016 年，招商资本围绕集团基本制度要求并结合公司实际，新订、修订制度 15 项，涵盖公司章程合同、风险管控、招投标、信息系统、印章管理、安全生产等各个方面。此外，应监管要求新订、印发了关联交易及风险隔离、基金风险准备金管理、基金投资项目储备管理、基金资产托管管理等 4 项管理办法。

## 【内控体系及合规建设】

招商资本完成了第二、三期内控体系建设，梳理了基金募集与投资者关系、投资管理、合同管理、资金管理等关键业务流程，完成设计与执行有效性测试，基本实现了内控体系对公司主要业务流程的全覆盖。招商投资全面开展内控和风控管理的体系建设，列出了制度建设、合同管理、组织架构、资金管理、资产管理等 10 大内控缺陷及应对计划，明确了整改措施和责任部门，实现了内控体系对公司主要业务流程的全覆盖。

## 【信息化建设】

2016 年，招商资本落实集团信息化工作部署，充分应用 OA（自动化办公）及 E-HR（人力资源管理）等系统，在全公司及下属子公司全面部署 360 天擎、虚

拟网，并对邮件系统进行 TLS（安全传输层协议）安全升级。加强 eFront（投资管理）系统的推广及应用，严格执行项目投资流程的系统管理。深化应用集团 EAS（“Enterprise Application Suite”的缩写，企业应用套件）系统，完成费用报销子模

块的上线使用，利用 EAS 系统构建资本报表体系，并对核算实体进行调整分类。完成人力资源附带权益及基金跟投信息系统的一期开发工作，实现跟投数据系统化及审批流程化。

（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 月被列为招商局集团二级公司，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海外战略性项目投资、加强投融资平台建设、践行集团产融结合发展战略、受托管理招商局联合发展有限公司（以下简称“CMU”）、澳大利亚纽卡斯尔港口（以下简称“Newcastle”）等。所投资项目及资产包括吉布提自贸区、中白工业园、招商局港口控股有限公司、招商银行等。

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；2016 年 4 月在深圳前海设立了全资下属企业招商盈凯投资发展（深圳）有限公司（以下简称“招商盈凯”）。

2016 年年底，根据招商局集团战略部

署，招商投资与招商资本整合，由招商资本进行管理。

### 【经营业绩】

2016 年，招商投资实现净利润 14.43 亿港元，同比增长 96%；CMU 实现净利润 28.92 亿港元，同比增长 2%。CMU 的净资产回报率（ROE）为 10%，全年向股东派发现金分红（优先股和普通股）13.2 亿港元。

### 【人力资源】

2016 年，招商投资员工总人数为 16 人，其中管理层 2 人。人员学历情况方面，博士 1 人，硕士研究生 10 人，本科 4 人。

2016 年，招商投资内部人才培养及外部招聘兼顾，引进了一批优秀的项目投资人员；设立驻北京首席代表一职，完成吉

布提自贸区外派人员储备，为“一带一路”倡议的实施提供了人才保障；成立深圳分公司，迅速规范理顺了员工社会保障、人事档案及证照管理工作；通过组织生日会、员工活动、在职体检、在岗培训等多样形式的活动，加深了员工关怀及对企业价值的认同。

协调落实 CMU 市场化运作，提出了市场化人事招聘及薪酬机制等方面的管理线条及优化方案，为未来持续快速发展提供了保障。

### 【入股中白商贸物流园】

根据招商局集团部署，招商投资作为投资主体参与中白商贸物流园项目并入股 70%，2016 在前海设立了全资子公司招商盈凯，完成股权变更并与招商物流签署了《委托管理协议》。同时，为完善中白工业园区功能性，建设全球物流网络的重要节点，由招商资本牵头，招商投资、招商物流以及外部投资者共同组建了“白欧产业投资基金”，基金的募集、章程、协议、投委会和董事会组建均已完成，主要将投资于中白工业园区内的入园企业和优质项目，也可投资于欧洲其他国家的优质项目。

### 【签约吉布提自贸区项目】

吉布提自贸区项目由吉布提政府、招商局集团、大连港集团合作开发，总投资

约为 3.5 亿美元，是招商局集团继中白工业园后第一个主控开发项目，这是集团打造丝路驿站试点，进行海外综合开发拓展的“破题之举”，也是复制“前港-中区-后城”综合开发模式的重要实践。

在吉布提自贸区项目中，招商投资作为招商局集团海外投融资平台，代表集团作为资产公司的投资主体之一，积极参与项目的前期筹备组工作，承担各项重要职责。2016 年 11 月 15 日，招商吉布提（招商投资、招商港口与招商蛇口）、大连港集团与吉布提港口与自贸区签署了吉布提自贸区投资协议。

### 【参与多哥洛美港口综合开发】

2016 年 5 月，在国家领导人的见证下，多哥政府与招商局集团在北京签订了关于设立战略经济伙伴的框架协议。根据框架协议，多哥政府和招商局集团同意建立战略经济伙伴关系，以便于将多哥国家的资源优势与集团识别具体投资机会方面的丰富经验和专业能力相结合。10 月 14 日，在多哥总统福雷和招商局集团胡建华副总经理的共同见证下，招商投资、丝路亿商信息技术有限公司与多哥投资公司共同签署了《关于成立联合工作团队的谅解备忘录》，为下一步双方成立合资公司，进而筹划开发、落实项目投资等工作奠定了基础。

## 【稳步推进 CMU 各项目】

CMU 作为集团海外战略投融资平台，2016 年根据自身定位，积极探索和研究海外投资机会，所研究及探讨的投资领域包括交通基建、融资租赁、港口物流、医疗健康、旅游、能源、教育等。全年筛选项目近百个，深度研究 20 余个，进入竞标阶段项目 5 个。在项目开发过程中，招商投资积极推动 CMU 与集团主业板块的合作与协同，充分体现了与集团主业的合作与协同。

## 【项目托管】

颁布实施了《招商局投资发展管理有限公司对招商路凯的管理暂行办法》，从公司的治理、重大汇报事项、日常经营等事项对招商路凯管理作了明确的规定，为招商路凯的规范运作打下了基础。在加强规范管理的同时，积极推动各项项目报批审批工作，指导并研究制定了招商路凯管理层长期激励方案考核指标，为招商路凯的长远稳定发展提供了管理保障。根据集团战略规划安排，招商投资于 5 月正式将招商路凯管理权移交招商物流，平稳、顺利完成交接各项工作。

继续加强对 Newcastle（纽卡斯尔）港口的管理，调整了董事会，参与了 KPI 指标制定、考核，积极参与业务运作、人事管理等工作，经济效益不断提升。

## 【公司管治】

制定了《CMID 外聘专业机构管理规定》，开展了招投标管理自查自纠工作，招投标管理工作得以进一步完善安排。全面开展内控和风控管理体系建设，完成了《招商投资风控工作组织体系与职责分工》《招商局投资发展有限公司全面风险管理与内部控制管理规定》，对公司内控缺陷进行了全面分析，列出了制度建设、合同管理、组织架构、资金管理、资产管理等 10 大内控缺陷及应对计划。

制定了《CMID 安全生产管理规定》，建立了招商投资安全生产组织架构，确立了安全生产的方针理念及责任制度，建立了安全生产保障体系。在对招商路凯及 Newcastle 的安全管理中，通过董事会宣传贯彻招商局的安全理念，在日常管理中，注重安全指标的设立、安全巡查及分析制度的建立；定期安排员工安全培训，强化安全生产宣传与检查，2016 年员工安全培训完成率已达 98.5%，有效地防范了各种安全事故的发生，实现了自该项目收购以来无人员伤亡的优秀纪录。

积极关注和参与招商局集团合规管理体系建设及发展改革、压扭增效工作。在开展内控缺陷管理的基础上，完善制度建设，为全面开展公司合规管理体系建设做好了准备。

（郭寅菲）

## 招商局创新投资管理有限责任公司

### 【概况】

招商局创新投资管理有限责任公司（以下简称“招商创投”），成立于2015年。招商创投专注于“互联网+”业务以及招商局集团产网融合的投资，在互联网价值链上通过发现、培育、整合优秀的互联网创新企业探索新领域，是招商局集团响应党中央和国务院“大众创业、万众创新”号召、推进招商局集团传统产业+互联网融合的重要平台。招商创投在深圳设立运营总部，在北京设立办事处。招商创投的投资领域包括“互联网+”三大主业：互联网+金融、互联网+地产、互联网+交通以及科技创新（创新科技、创新模式、大消费、大健康等）。截至2016年12月底，招商创投的资产管理规模折合人民币50多亿元。

### 【经营业绩】

2016年，招商创投实现投资收益20321万元，较上年同期的7091万元增长

186.57%；实现利润总额14206万元，较上年同期的6323万元增长124.67%；实现母公司净利润9399万元，较上年同期的5862万元增长60.35%。

### 【人力资源】

2016年，招商创投员工总人数为11人，在职人数为11人。学历情况：博士1人，占员工总数比例的9%；硕士6人，占员工总数比例的55%；本科4人，占员工总数比例的36%。

2016年，招商创投根据业务发展需要，通过市场化招聘投资人员7名，招商局集团系统内部调入投资人员2名，较好地完成了年初的人员招聘规划。

结合业务需要和新员工入职情况，组织1次新员工培训和1次法律专题培训，参加培训15人次；通过开拓团队破冰、户外拓展等新培训形式，加深了新员工的集体认同感和团结协作理念，收到了良好的效果。

## 【业务发展】

### 1. 母基金投资

2016年度，招商创投在母基金优质资源的获取方面，实现了外延内拓的目标。公司与60多家主流基金建立了联系，确立了鲜明的基金本色，获得行业认可。在母基金投资上，重点关注具有丰富互联网行业经验和投资经验的市场化投资机构，以获取优质项目资源和跟投权为优先投资条件，打造多元化投资组合，分散、降低投资风险，同时实现创新项目共享，拓展创新项目来源。

2016年度，跟进项目61个，通过立项15个，通过投资决策13个，签约投资金额11.5亿元。

### 2. 招商局集团总部及二级公司产网投资

2016年，招商创投与集团内多家公司频繁沟通，在多个项目上展开互动。其中6家二级公司展开了项目跟进立项，3家二级公司实现了创新投资落地，标志着集团的产网创新投资政策已开始落地、生根、发芽，作为制度推行首年度，实现了良好的开局。

2016年度，招商创投与集团总部及二级公司互动项目73个，获得立项7个，获得决策投资3个，决策投资金额为0.82

亿元。

### 3. 互联网孵化器平台建设

招商创投全年开展了三期项目的孵化，累计收集了意向入孵的项目商业计划书1200余份，经过筛选，对165个项目进行面谈，其中通过入孵面试的91个项目，79个项目入驻孵化器办公，12个项目进行了虚拟孵化。锁定估值的项目53个，通过投资立项项目34个，最终获得投资决策的项目13个，认缴的出资额度为1800万元。

招商创投积极参与、组织多项创业类型活动，累计主办、协办、参加各类路演、创业沙龙活动超过200次，为公司在创业生态圈的知名度提升起到一定作用。

招商创投通过合作伙伴的引入，建设了5个垂直领域孵化器，商讨了多只基金，分别是“天生我有才节目（浙江卫视）配套基金”、“为梦想加速节目（深圳卫视）配套基金”、“西安孵化器配套基金”、“聚航基金”、“中欧启航基金”、“央企熠星大赛配套基金”以及招商局内部双创配套基金。

在双创示范基地建设中突出招商启航模式，积极联络相关产业链上的机构，建立“创业生态圈”，提供创业空间、居住、互动、服务、投资的全面解决方案。形成孵化器、产业园与金融资本形成两股强大动力，推动着创业生态的流动。



## 【制度建设】

2016年，招商创投结合公司运行情况对制度进行了全面检查，根据公司实际及外部法律法规变化，对多项制度做出修订。具体修订制度包括财务印章管理办法、员工管理规定、业绩考核制度、公文管理办法、印章管理办法、行政办公管理规定、保密管理规定、计算机类信息化设备管理办法、档案管理规定、文书档案管理办法、声像档案管理办法、实物档案管理办法、投资项目档案管理办法、会计档案管理办法、员工档案管理办法、三重一大决策制度实施办法等，形成了完整成套的制度体系。

## 【内控体系建设】

招商创投高度重视风管与内控相关工作的开展，公司成立了风管与内控工作小组，在保证内控体系建设持续优化的同时，将风险管理工作的重心集中在风险的有效识别和应对方面，全面加强风险管控能力，做到风险管理及内控建设与经营管理的融合。

截至2016年底，招商创投风控工作按计划进展良好，公司结合投资管理内部控制审计项目，对关键流程的设计与执行情况进行了跟进，提升公司内部控制管理。

（冯志）

## 招商局通商融资租赁有限公司

### 【概况】

招商局通商融资租赁有限公司（以下简称“招商租赁”）于2016年11月8日揭牌，注册资本为15亿元人民币。融资租赁是集融资与融物、贸易与技术更新于一体的新型金融产业，也是现代化大生产条件下产生的实物信用与银行信用相结合的新型金融服务形式，是集金融、贸易、服务为一体的跨领域、跨部门的交叉行业。

招商租赁是招商局集团实施“百千万亿工程”的重要力量，是集团实现“世界一流企业”战略目标的新元素、新动能，也是集团深化“产融结合”的重要抓手和打造特色金融生态圈的重要一环。

公司的经营范围包括融资租赁业务、租赁业务、向国内外购买租赁资产、租赁资产的残值处置及维修、经济咨询服务、兼营与主业相关地保理业务。投资项目涉及交通、城市基础建设、能源、现代服务、高端制造等领域。

招商租赁注册地在天津东疆，运营总部设立在深圳，设有集团业务部、市场业

务部、创新业务部、计划财务部、资产运营部、风险管理部、法律合规部、综合事务部共8个部门。2016年，公司实现了当年注册、当年投资、当年盈利，公司治理结构和内部管理机制日臻完善，在业务创新、人才培养等方面也逐步展现特色。

### 【经营业绩】

截止2016年末，公司全折人民币资产25亿元，各项主要经营指标完成如下：

资产业务指标：完成租赁业务投放13.18亿元；市场拓展指标：新增客户3户，管理客户总资产13.18亿元；收入与利润指标：实现营业收入527.46万元，实现税前利润156.66万元，净利润114.17万元；资产质量与案件情况：资产优良，未发生重大违规或风险事件。

### 【人力资源】

2016年，公司员工总人数为28人，在职人数为28人。学历情况：博士1人，

占员工总数比例的 3.6%；硕士 16 人，占员工总数的 57.1%；本科 11 人，占员工总数比例的 39.3%。

2016 年，公司通过猎头猎聘、网络招聘、企业内网招聘、互联网微信等渠道全面展开人才引进工作，收到简历千余封，先后面试人员近 500 人，选聘的人才来自租赁同业、银行同业人员占比在 82% 以上，主要业务部门团队成员年轻而有活力，为业务拓展、产品研发、风险控制提供了智力支持。

## 【业务发展】

2016 年，招商租赁践行“一带一路”倡议和多元业务的国际化步伐，积极在交通、地产、金融、高端装备制造等主要领域为集团成员企业提供具有市场竞争力的专业化金融解决方案，实现了湛江港港口设备租赁等业务的投放；同时，公司重点开发风险小、规模大的政府、央企及优质国企类项目，实现规模的快速安全增长，

并有选择的接触如医疗、新能源、大型装备和基建类项目等特定行业和工程，摸索符合公司长期发展的业务领域。

## 【定位与规划】

招商租赁是执行招商局集团“产融结合”的重要子公司之一，主要贯彻招商局在兼并收购、国际化、数字化、创新发展等方面的业务，并通过“融融结合”争取成为金融业务板块的新生力量。招商租赁积极融入集团六大产业生态圈、服务上下游，贯通产业链，争取成为规模领先、管理规范、风险可控、收益颇丰、富有特色，具有品牌影响力、市场竞争力的国内领先的融资租赁公司。

招商租赁未来五年的发展规划是：2017 年投放 100 亿以上，2019 年实现资产余额 500 亿以上，2021 年确保实现资产余额 800 亿以上。

（邵宇）

## 第九篇

# 城市与园区 综合开发业务



## 综 述

### 【概述】

2011年招商局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，包括招商局蛇口工业区有限公司、招商局漳州开发区有限公司（以下简称“招商漳州”）和招商局地产控股股份有限公司（以下简称“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。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。2015年，集团推进完成招商局蛇口工业区有限公司及招商地产重大无先例重组，重组后更名为“招商局蛇口工业区控股股份有限公司”（以下简称“招商蛇口”）。截至2015年12月31日，招商局集团合计持有

招商蛇口76.13%的股权。

2016年，根据板块战略转型需要，地产板块更名为城市与园区综合开发板块。招商蛇口、招商漳州及集团区域发展部（自贸办）共同组成集团城市与园区综合开发板块。

### 【业务指标】

城市与园区综合开发板块抓住市场回暖的有利时机，通过调整产品结构、提升产品品质等举措，全力加大去库存力度，保持了稳定增长。实现营业收入643.4亿元，同比增长30%，利润总额170亿元，同比增长58.7%。

招商蛇口对内推进融合融效，对外推进去化优化，全年累计实现签约销售面积471.15万平方米；签约销售金额739.34亿元，同比增加28.41%。项目拓展聚焦一二线重点城市，获得27宗地块，容积率建筑面积702万平方米，其中权益面积431万平方米。2016年新增土地储备中，一线城市计容建面占比52%，二线城市占比

48%，优化了投资结构。太子湾邮轮母港开港运营，拓展了新的增长点。实现营业收入 635.73 亿元，同比增长 29.15%；实现利润总额 164.8 亿元，同比增长 58%。

招商漳州实施精准招商，加大项目建设，加快培育新业务增长点，转型升级稳步推进，全年共引进华为等 24 个产业项目总投资 125 亿元，双鱼岛开发、芯云谷建设、水产品交易中心均取得阶段性进展，产业和人气集聚有明显进步。实现营业收入 7.7 亿元，同比增长 160.5%。实现利润总额 4.97 亿元，同比增长 72%。

## 【自贸区改革发展】

2016 年，中国（广东）自由贸易试验区前海蛇口片区（以下简称“前海蛇口自贸区”）管理体制机制创新及土地整备取得重要突破。6 月 18 日招商局集团与前海管理局签署《关于组建合资公司推动前海蛇口自贸区管理体制机制创新的框架协议》。9 月 21 日，集团旗下深圳市招商前海实业发展有限公司与前海管理局旗下深圳市前海开发投资控股有限公司各占 50% 股权，各自出资 5 亿元合资成立的深圳市前海蛇口自贸投资发展有限公司（以下简称“合资公司”）正式揭牌，以资本为纽带，形成共商、共建、共享的政企合作新机制，探索“小政府+大企业”的企业化管理、市场化运作新模式。10 月底，集团与政府签署《关于招商局集团前海湾物流园区土

地整备框架协议书》。

2016 年，前海蛇口自贸区制度创新取得重要进展。前海蛇口自贸区在已落地实施的 102 项制度创新举措和商务部颁布的 21 项改革创新措施的基础上，初步形成了 44 项改革创新举措，内容丰富、覆盖面广、创新性强，主要包括投资贸易便利化 21 项，粤港深度合作 2 项，金融创新 8 项，业务创新 8 项，事中事后监管 5 项。此外，在商事制度创新方面，开展“证照分离”改革试点工作，将改革对象从《广东省商事登记后置审批目录》383 项审批事项调整为省、市授权和委托片区的 131 项审批事项，并制定了具体方案。在贸易制度创新方面，启动 2.0 版国际贸易“单一窗口”平台建设，已完成前海和招商局现有港口物流资源及信息系统的整合工作，待海关、国检、海事及边检等联检部门开放数据端口，即可上线运行。在金融开放创新方面，制定深化深港金融合作“19 条”，目前该“19 条”政策已完成一行三会及港方意见征集，并报市政府研究审议。在事中事后监管制度创新方面，设立企业专属网页；利用大数据建立社会信用体系，描绘“企业画像”；探索开展金融综合监管，实施金融风险防

控。2016 年，前海蛇口自贸区的城市、港口及金融三大平台重点工作和重点项目有序推进。招商局集团与深圳市政府合作开展自贸区前海蛇口片区综合发展规划编制，形成送审阶段规划成果。前海自贸中

心一期项目实现全面施工、加快建设。前海湾保税港区整改方案获得海关总署正式批复。积极推动自贸区国际贸易“单一窗口”平台、“深港自贸通”、绿色自贸区建设。招商银行 NRA（“Non-Resident Account”的缩写）跨境人民币贷款、招银前海互联网金融产品、招证资管跨境资管产品等多项自贸区业务创新获得市场好评。招商局“仁和人寿”获准复牌，招商局通商融资租赁有限公司于前海蛇口自贸区内注册并成立。

2016年，前海蛇口自贸区经济快速发展。新注册企业53088家，累计注册企业124560家；注册企业实现增加值1410亿元，同比增长38%。

## 【央企双创示范基地】

2016年，为积极融入大众创业万众创新（以下简称“双创”）国家战略，结合蛇口自贸区各类产业物业资源功能、品牌等的优化提升，招商局集团统筹招商蛇口、招商金融等单位，与国务院国资委规划发展局、发改委高技术司等进行了积极沟通，推进中央企业双创示范基地建设有关事宜。5月8日国务院办公厅印发《关于建设大众创业万众创新示范基地的实施意见》（国办发〔2016〕35号），在首批28个双创示范基地中，招商局集团作为7个企业示范基地名列其中。集团全面启动了双创示范基地方案设计及实施等工作。

配合双创示范基地建设，以蛇口网谷为基础，积极推进招商蛇口央企双创示范基地服务中心—云创业公共技术服务平台、招商局创新中心—产业园区行业双创公共技术服务平台等两个项目，构建中央企业创新创业示范基地，扶持、引导、推动央企及各类中小企业的创新创业。苹果深圳研发中心落户蛇口网谷，推动产业升级。

招商漳州旗下招商局·芯云谷项目列入招商局集团双创基地建设重点工程，正式开工建设，荣获业内“2016年中国十大最值得期待园区”和“2017年最具投资价值产业园区”称号。招商漳州创新项目招商模式，与世界500强华为公司签约确定华为云服务平台入驻芯云谷项目。

## 【太子湾邮轮母港】

2016年5月，蛇口太子湾片区9.4平方公里获国家旅游局批复设立“中国邮轮旅游发展实验区”。国家旅游局批复（旅办函〔2016〕196号）提出，实验区要以推进完善邮轮产业政策体系、促进母港建设管理能力、提升邮轮产业服务质量、培育本土邮轮服务力量、扩大邮轮经济产出水平等方面为主要内容，在重点领域加强研究、探索试验，并与其他邮轮旅游城市积极配合，为全国邮轮旅游又好又快发展不断积累经验，推动实验区建设成为引领全国邮轮旅游发展的先行区。中国邮轮旅

游发展实验区在蛇口工业区太子湾的设立，进一步巩固了招商蛇口在深圳蛇口太子湾发展邮轮经济的优势地位，促进招商蛇口“前港—中区—后城”的空间发展模式快速落地，通过以邮轮母港建设为核心，全力打造集旅游运营、餐饮购物、免税贸易、酒店文娱、港口地产、金融服务等于一体的邮轮产业链，全面推进公司的整体发展。

太子湾邮轮母港建设顺利推进。蛇口邮轮中心于10月20日实现竣工验收，其集邮轮母港的联检配套，集港务、交通、办公、商业为一体，总建筑面积约14.1万平方米（其中计容面积约7.8万平方米）。太子湾邮轮母港码头泊位15个，包括10万GT邮轮泊位1个（扩容后）、22万GT邮轮泊位1个；800GT客轮泊位10个，待泊泊位2个；2万GT客货滚装泊位1个（扩容后）。

太子湾邮轮母港招商引轮有序推进。4月9日招商蛇口与云顶香港有限公司（以下简称“云顶香港”）签订战略合作协议。5月6日招商蛇口向银海邮轮控股有限公司期租银海邮轮六星级高端邮轮“银影号”，确定2017年1月起由深圳蛇口太子湾邮轮母港出发的“银影号”邮轮航线。6月16日招商蛇口签订云顶香港“处女星号”靠泊协议。

11月12日，太子湾邮轮母港盛大开港。11月13日“处女星号”邮轮开展太子湾母港运营，首航蛇口—越南航线。11

月13日至12月30日，太子湾邮轮母港靠泊25航班邮轮，旅客1.95万人次。

## 【园区拓展】

2016年，招商局集团在海外发展中积极践行“一带一路”倡议，复制“前港、中区、后城”发展模式，创造了独特的招商局模式。成功获得吉布提港周边48.2平方公里土地开发权。招商蛇口在吉布提自贸区投资运营公司入股20%的股权，充分发挥招商蛇口行业优势，输出成功管理经验，有力支持了集团“一带一路”项目。

8月，招商蛇口与北京市通州区人民政府签署《关于共同建设台湖镇项目的合作框架协议》，约定通过建立平台公司作为统筹管理主体，以通州区台湖镇为试点，共同对台湖镇整体镇域范围进行统一规划、成片综合开发、市政基础设施完善，将台湖镇打造成国家级新型城镇化试点区域，这也是推进政企合作的重要范例。

8月，招商蛇口与深圳华侨城股份有限公司联合竞得深圳国际会展中心（一期）项目，项目位于深圳市宝安区沙井街道，项目整体占地面积约178.35万平方米，其中包括会展场馆（资产归政府所有）及十一宗配套商业用地，整体规定总建筑面积约245.33万平方米。招商蛇口将通过BOT模式即项目投资、建设、运营一体化的方式介入深圳国际会展中心的商业配套建设和会展产业运营，在深圳蛇口、



太子湾、前海、大空港片区形成战略性区域集群。

### 【双鱼岛综合开发】

2016年，漳州双鱼岛开发建设有序推进。5月27日，漳州双鱼岛大桥建成通车，将离岸式人工岛——“双鱼岛”与大陆相连。以海豚为主题的“双鱼岛·海梦湾”旅游项目同期启动，标志着双鱼岛正式开门迎客。海梦湾以海洋主题、年轻时尚、

活力欢乐为基调，集休闲旅游、生态观光、互动体验为一体，包含25项临时旅游项目。双鱼岛全年举办各类品牌节庆活动十余场。亚洲最大人工海水泳池碧海银滩一期于8月份开展试运营，泳池可使用面积约1.4万平方米，二期工程12月开工建设。截至年底，双鱼岛市政一期工程外环路实现全面贯通，综合管廊全部完成，主干路网形成，市政绿化一期完成建设。

（徐绍机）

## 招商局蛇口工业区控股股份有限公司

### 【概况】

招商局蛇口工业区控股股份有限公司（以下简称“招商蛇口”）是招商局集团旗下城市和园区综合开发运营板块的旗舰企业，也是招商局集团在国内重要的核心资产整合及协同业务平台。招商蛇口的前身“招商局蛇口工业区有限公司”创办于1979年。蛇口工业区是中国第一个对外开放的工业区，是中国改革开放的发源地，为中国经济发展作出了重要历史贡献，孵化并培育了以招商银行、平安保险、中集集团、金蝶软件、TCL等为代表的知名企业。

2014年12月26日，蛇口获批划入广

东自由贸易试验区，公司成为前海蛇口自贸区最大的企业建设主体。2015年6月23日，公司完成股份制改造，更名为招商局蛇口工业区控股股份有限公司。2015年12月30日，公司吸收合并招商局地产控股股份有限公司，实现整体上市，股票简称“招商蛇口(001979)”。截至2016年底，招商蛇口业务布局进入全球36个城市和地区，年度在建建筑总面积超过2000万平方米。

重组上市后的招商蛇口主营社区开发与运营、园区开发与运营、邮轮产业建设与运营三大业务板块，同步聚焦居民、企

业和政府需求。经营范围为：城区、园区、社区的投资、开发建设和运营；交通运输、工业制造、金融保险、对外贸易、旅游、酒店和其他各类企业的投资和管理；邮轮母港及配套设施的建设和运营；房地产开发经营；水陆建筑工程；所属企业产品的销售和所需设备、原材料、零配件的供应和销售；举办体育比赛；物业管理；水上运输，码头、仓储服务；科研技术服务；提供与上述业务有关的技术、经营咨询和技术、信息服务。

招商蛇口以“产、网、融、城一体化”推动城市升级发展，致力于打造智慧城市、智慧商圈、智慧园区、智慧社区。在集团指导下，招商蛇口形成“133341”战略，从目标、业务布局、能力建设、发展策略、主要抓手、驱动力量等方面清晰地进行了规划，为公司发展指明了方向。“133341”战略核心内容为，一个战略定位：成为中国领先的城市及园区综合开发和运营服务商；三大业务板块：社区运营、园区运营、邮轮运营；三项核心能力：项目开发、运营服务、资产管理；三种基础策略：区域聚焦、城市深耕、转型发展；四大业务抓手：产、网、融、城一体化；一大驱动力量：创新驱动。

2016年，招商蛇口击辑勇进，经营业绩实现了跨越式增长。在持续推动全国近40个城市升级的同时，招商蛇口跟随招商局“走出去”，在“一带一路”沿线国家和地区开发复制推广“蛇口模式”，实现

自贸区发展与“一带一路”倡议的有效叠加。

## 【经营业绩】

2016年，招商蛇口实现营业收入总额635.73亿元，同比增长29.15%；归属于上市公司股东的净利润95.81亿元，同比增长39.01%（备考口径）。加权平均净资产收益率19.04%，比上年减少2.01个百分点。总资产2507.32亿元，同比增长18.89%；归属于上市公司净资产564.30亿元，同比增长21.02%。

2016年，招商蛇口不断调整业务全国布局，策略上重点加强一二线城市投资，深耕已有城市为主，按照区域布局稳健进入新城市。对经济效益较差的区域采取控制开发节奏和有节奏退出的方式，逐步优化业务的城市区域布局。全年共获27宗项目，总建筑面积660万平方米，总地价865亿元，权益地价445亿元。一二线城市投资比例相比往年增加，一线：二线：三四线权益地价比例为59：41：0；2016年，一线城市权益地价达231亿元，二线城市权益地价160亿元。年度开工项目48个，开盘项目38个，竣工项目60个，在建项目118个。

招商蛇口营业收入总额完成635.73亿元中，主要是社区板块营业收入增加142.13亿元，同比增长33.90%。本年实现营业毛利219.56亿元，同比增长18.39%，主要是社区板块营业毛利增加

34.85 亿元，同比增长 23.82%。社区板块业务增长得益于社区房地产销售业务的增长。房地产销售业务结转面积 428.72 万平米，同比增加 121.07 万平米，同比增长 39.35%，结转单价 1.31 万元 / 平米，同比下降 8%，结转面积增加是营业收入增长主要驱动因素。

## 【 人力资源 】

2016 年，招商蛇口员工总人数为 23602 人(含深圳蛇口资产管理有限公司)，上市口径为 21941 人。上市口径的学历分布情况如下：硕士及以上 827 人，占员工总数比例 3.77%；本科 4639 人，占员工总数比例 21.14%；大专学历 4759 人，占员工总数比例 21.69%；中专及以下 11716 人，占员工总数比例 53.40%。

2016 年，招商蛇口进一步完善公司治理和员工激励机制，激发奋斗活力。建立并修订完善了《招聘管理规定》及《高级管理人员管理规定》，在制度层面对人员的市场化招聘录用工作流程等进行了规范，对高级管理人员的任免条件与流程、考核监督方式等做出明确规定；同时，公司积极通过市场化招聘的形式满足关键性岗位人才的配置需求，组织了全国范围内商业地产类人才专场招聘活动，主要采取“全面覆盖，重点聚焦，内外并举”的招聘策略，取得了良好的效果；基于薪酬的竞争性和公平性，招商蛇口坚持市场化导

向，持续完善市场化与差异化相结合的薪酬分配机制，积极与外部市场进行薪酬对标，不断优化薪酬结构，提升公司薪酬水平竞争力；坚持差异化管理，将有限的资源优先向重点岗位和关键人才倾斜，最大化地发挥薪酬管理有效性，提升薪酬管理效率。2016 年 12 月，招商蛇口制定股权激励计划，激励对象与股东、公司形成利益共同体，共同推动公司业绩持续提升，达成长期战略目标。根据计划，涉及公司 A 股普通股股票总数为 49010000 股，占公司股本总额的 0.62%。其中，首批授予总数为 44070000 股，占激励总量的 90%；另外在授予总数中设有预留期权 4934000 股，预留的期权数量为激励总量的 10%。

## 【 业务发展 】

2016 年是招商蛇口整合发展元年，公司进一步加强了运营模式创新，总部层面积极推动组织变革，成立“产业新城与园区发展”业务单元(以下简称“产业园发展”)，成立城市研究院，并实施商业地产管控模式优化、酒管分立、物业置业整合等一系列战略举措，为公司集中打造相应产品和服务的能力，形成适应多条业务线跨越发展的管理体系，提升管控效率，打下坚定的组织协同保障基础。在城市公司层面出现了虚拟大项目部制和事业部制，强化了目标导向；区域层面加强了职能平台建设，做实区域，更好地支持一线公司。

## 1. 拓展重点项目

2016年，招商蛇口高度重视发展工作，主要领导亲自挂帅狠抓工作部署和资源协调，并选择重点项目重兵突击，工作取得了新的突破：前海合资公司顺利挂牌，自贸区建设进入新阶段；产业新城拓展再下一城，成功落子北京通州区，进一步夯实了公司城市综合开发的基础；项目拓展聚焦一二线核心城市，夺取了深圳会展中心等重大战略性项目，壮大了公司可持续发展的能力和空间。

## 2. 邮轮业务布局

国家旅游局正式批复同意在深圳蛇口太子湾区域设立“中国邮轮旅游发展实验区”；以“蓝色梦想，启航蛇口太子湾”为主题的内地与港澳邮轮旅游合作发展大会暨太子湾邮轮母港开港仪式于2016年11月在蛇口成功举行；招商引轮工作进展顺利，与银海邮轮签订了“银影号”期租协议、丽星邮轮旗下“处女星”号邮轮顺利实现首航；邮轮服务合资公司的设立有序推进。

## 3. 双创示范基地建设

通过资源重配、强化组织保障，确保双创示范基地建设的积极推进，产网平台建设、离岸数据中心、双创示范基地线下空间选址落地等核心工作建设速度及成效达到预期要求。国家双创示范基地评估组

在实地考察了双创项目建设情况后认为，招商局在打造“孵化器的孵化器”、产融结合、全方位创新、提供全生命周期投资服务、服务境内境外双创主体、机制体制创新等六个方面极具特色，对国家双创工作的开展有着重要借鉴意义。2016年1月28日，苹果公司正式签约入驻蛇口网谷，从而使蛇口网谷成为苹果公司在中国的三大管理中心之一——华南区域中心及覆盖华南与东南亚的采购中心。2016年10月，苹果正式宣布华南总部入驻蛇口网谷。

## 4. 产融结合

招商蛇口积极开展金融业务切入实业板块的新尝试，京沪写字楼物业地产私募基金设立已完成内部评审；邮轮产业基金已完成架构和方案设计，劣后级基本确定；房地产基金推进已有实质进展，与招商资本设立地产基金的工作有序推进中。

## 5. 产品品质提升

2016年全面实施产品品质提升行动，努力提高客户满意度。实施“精匠行动”，落实批量精装修战略；坚持战略采购市场导向原则，战略采购率从10.67%提升到13.7%；在更高的测评标准下，实测实量合格率从85.82%提升到87.35%、交付评估从67.34%提升到69.72%；通过工具创新改善运营效率和客户体验，2016年共32个项目11773套房屋通过移动验房实

现交付，有力促进了客户满意度的提升，2016年外部客户满意度成绩从70分提升到75分。

## 【改革创新】

2016年，招商蛇口在推进业务整合融合同时，一方面推进组织架构变革，加强运营模式创新和完善，一方面不断加大业务创新创业力度，以创新转型促发展——通过创新驱动和创新成果的转化落地实施工作，为公司实现“十三五”规划战略目标提供了源源不断的内生动力。

### 1. 管理模式创新

依据集团“做好新蛇口的融合工作，形成适合多条块业务的管理体系，提升管控效率，履行上市承诺，确保新上市平台顺利运行”的要求，招商蛇口积极进行了新的组织模式探索。公司定位为“中国领先的城市及园区综合开发和运营服务商”。为发挥区域总部统筹管理作用，提高决策效率，落实区域总部的关键职能，对其进行了进一步授权，正式下发了《关于发布做实区域方案相关权责和组织管理手册修订的通知》，发布区域做实组织手册、业务与职能权责手册，优化相关组织结构和业务权责，逐步实施做实区域。

为支撑新战略落地，招商蛇口还积极推动组织变革，在完善考核激励机制、企业文化建设、品牌梳理塑造等方面取得系

列成果。

### 2. 运营模式创新

运营模式变革与创新方面，为集中打造产业园区类产品的开发建设与运营服务能力，规划、项目统筹、运营服务一体化，加大资源投入，扶持园区业务板块快速实现自我造血，招商蛇口成立了“产业园发展”。产业园发展的定位为，作为独立专业团队，统筹园区综合开发与运营整个业务板块，深度参与各个项目的开发运营，并与下设的各类项目公司和研究院紧密协同，这是招商蛇口针对产业园区业务，做出的重大战略抉择。

基于“引领招商蛇口科技创新”的目的，招商蛇口整合绿色城市中心与产品管理中心相关职能，成立了“城市研究院”，确定城市研究院聚焦各区域产品研发和技术应用，并提供技术支持的定位和作用，此举为公司实现技术力量整合，实现产品领先打下坚实基础。

基于专业化管理目标，适应公司新业务战略的快速部署，积极迎接各业态中酒店物业资产快速增长和扩张所带来的对于经营管理效率和专业化能力带来的挑战，公司办公会通过了《招商蛇口酒店管理业务板块运营管理模式优化方案》，明确在公司总部层面设立酒店运营管理业务板块，与其他业务单元互补协同发展。

为实现通过资源整合、优势互补达到业务做大做强的目的，公司正式下发《关

于招商物业下属公司管控模式调整的通知》，招商置业作为招商物业旗下专业化运作的子公司进行运营，招商物业与置业实现有效整合。

自贸区开发建设方面，2016年9月21日，招商局集团与前海管理局举行了合资公司——深圳市前海蛇口自贸投资发展有限公司（以下简称“自贸投资”）成立暨揭牌仪式。招商蛇口控股子公司深圳市招商前海实业发展有限公司与前海管理局下属全资子公司深圳市前海开发投资控股有限公司各占“自贸投资”50%的股权。广东省委副书记、深圳市委书记马兴瑞和招商局集团董事长李建红出席仪式并为“自贸投资”揭牌。“自贸投资”的正式成立，标志着前海蛇口自贸片区管理体制机制的创新取得重大突破，深圳市与招商局“一带一路”倡议合作平台正式搭建完成。

### 3. 业务模式创新

业务模式创新方面，招商蛇口加大对“双创”平台建设和技术成果转化的投入力度，将双创工作归纳为“四个一”：集聚一批创业资源，打造一个双创产品，扶持一批创新项目，形成一套可复制标准和模式。

根据集团“三产一科创”的重要思想指导，招商蛇口推动服务便利化和硬件智能化，统筹推进并着力打造宜居宜业、产城联动的智慧社区（园区）生态圈。基于合纵连横的策略，公司将“招商会”升级

改版为“三网融合”微信大号，形成相对完整的对外线上服务门户。

养老地产方面，金山谷养老公寓运营方案及服务体系基本搭建完成，营销准备工作同步展开，运营服务方案初稿设计完成，完成老年公寓运营人员架构编制，联系对接有机农场、旅游公司、邮轮业务事业部、广州招商银行等资源，已达成初步合作方案。

美伦健康中心于2016年4月份正式运营，客户回访有效率和满意率达93%。基于招商蛇口社区和园区资源，美伦健康中心升级运营模式，提供“美伦健康检测、美伦家庭医生、美伦健康管理”综合健康服务，打造“招商健康社区”。业务流程及运营有效提升，至2016年底自建自管40余人医疗服务团队，接待能力提升至原规划170%，完成了8大类100多个医疗专业及运营体系文件。

教育地产方面，与教育部教育研究发展中心关于共建教育创新协同平台达成全面战略合作意向，并委托其就《招商蛇口进入教育产业市场机会及策略路径》进行了研究；同时，积极寻求与广东丹勋教育基金会的合作，探索招商蛇口教育产业发展的方向和思路。另外，已与爱圣教育集团深圳BASIS国际学校就共同开发东滨水厂进行双方轻重资产合作达成一致协议，与蛇口国际学校就开发重建鲸山别墅3号4号公寓进行教育合作达成合作意向。

文化创意方面，海上世界文化艺术中

心进入建设收尾和项目筹备开业阶段。2016年3月19日，招商蛇口（CMSK）联合英国国立维多利亚与艾伯特博物馆（V&A）公布新型文化综合机构品牌“设计互联”。海上世界文化艺术中心由包括V&A展馆在内的蛇口设计博物馆（筹）、剧场、滨海多功能发布厅、深圳观复博物馆、以及宝库中国、宝库一号与餐饮、文化商业组成，并将开展多样化的教育活动与公共项目，致力于成为深圳市与南山区宜居宜业的文化旅游目的地。“设计互联”品牌定位于一个结合线上线下、集合创意文化、设计与产业的综合服务平台，致力于创新整合文创资源、打造独特文化体验，以设计启发生活，以设计链接产业，构建开放合作的平台化机构运营模式。

## 【安全生产】

2015年底，招商蛇口取得了国家安全生产监督总局颁发的二级安全生产标准化评审证书、牌匾。至2016年，招商蛇口已全面推行了安全生产标准化管理，并建立健全了包括安全生产组织体系、责任体系、法规体系、制度体系、风险管理体系、教育培训体系、监督保证和应急保障八大体系。整体安全生产管理水平得到了全面提升。

## 【企业文化】

2016年，为顺应集团要求和新公司战略需要，招商蛇口发布了新的品牌体系，并加大了品牌推广力度。通过对新公司品牌体系的梳理和调研，招商蛇口发布1.0版公司品牌体系。品牌定位是“城市升级引领者”；品牌使命是“用对待生命成长的方式升级城市”；品牌能力支柱是“自然持续、多元丰盛、创新赋能、尊重谦和、以人为本”；品牌个性是“丰盛、从容、活力、融于自然”。品牌推广语是“城市生长的力量”以及品牌写真。招商局集团和公司领导共同点亮品牌口号装置，启动了招商蛇口全新品牌主张——“城市生长的力量”。

招商蛇口企业文化宣导系列标准化文件陆续出台。经过一年来的持续推广，“客为先、勇担当、重协同、创共赢”的核心价值理念得到广泛认同，“简单、阳光、高效、关爱”的组织氛围已经形成，新的文化体系在推动变革、助力转型方面发挥重要的支撑作用。

在品牌推广方面，自2015年底公司整合上市开始，公司结合年度重大事件策划了四轮整合传播，并开展了“双创示范基地、前海合资公司、深圳大空港、绿色论坛”等35个专题报道，持续提升公司品牌知名度，助力战略发展和业务经营。

招商蛇口高度重视社会公益活动。2016年2月28日，历时三个月的“2015深港城市\建筑双城双年展（深圳）”在蛇口大成文化中心（原大成面粉厂）落下帷幕。招商蛇口众望所归，获得最佳战略合作伙伴奖（市级）；2016年11月18日，由招商局慈善基金会、招商蛇口代表、“绿丝带”志愿者代表以及爱心网友与中国社会福利基金会“暖流计划”志愿者组成的送暖队伍，来到湖北蕲春县青石镇山区，为山里的孩子送上“温暖包”。三年来，招商蛇口“送暖去”品牌公益活动定制的51800多个温暖包先后捐赠至26个省市，覆盖了全国595所贫困山区学校，温暖了乡村儿童的心；2016年12月1日至3日，第十三届中外绿色人居论坛暨第二届绿色自贸区活动周在深圳前海蛇口自贸区盛大开幕，以国际化的视野研讨绿色城市创新发展。会议由联合国环境规划署（UNEP）、

招商局集团（CMG）和中国（广东）自由贸易试验区深圳前海蛇口片区管理委员会主办，由招商蛇口承办。大会汇聚了全球可持续发展、绿色能源利用、绿色创新技术等多方专家、学者、政府领导和知名企业代表，近90位专家学者在会上进行了主题发言和专题研讨，吸引近2000人次嘉宾观众参会。

公司自整合以来，业务更加多元，公司影响力和市场地位进一步提高，并得到行业广泛认可。2016年以来，公司获得奖项包括全国绿色建筑先锋奖、中国企业最佳学习项目奖、年度最具社会责任企业奖、盖洛普全球最佳敬业组织奖、“中国蓝筹地产企业”称号、中国地产金砖奖“年度地产综合实力大奖”、杰出投资者关系奖、中国战略型上市公司卓越董事会奖等。

（王明龙 张云峰）



## 招商局漳州开发区有限公司

### 【概况】

1992年10月，福建省人民政府以闽政[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“招商局漳州经济开发区有限公司”（以下简称“招商漳州”）。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：

招商局漳州经济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%

根据1992年福建省政府批准颁发的《招商局中银漳州经济开发区管理条例》（闽政[1992]综367号文），漳州开发区

由招商局集团负责经营管理，漳州开发区管委会在漳州市人民政府的领导下，行使相当于一级地方政权组织职能，负责统一

管理漳州开发区的行政事务，管委会与有限公司实行统一管理体制。1993年省政府以闽政[1993]综383号文，授权管委会在漳州开发区范围内行使地市一级的经济管理权限。

经漳州市政府和招商局集团批准，漳州开发区自2002年3月12日开始，实施“区地合一”管理体制，行政管辖权延伸至红线范围内所辖区域，规划控制区为56.17平方公里。

2010年4月25日，国务院办公厅给福建省人民政府、商务部下发了《关于漳州招商局经济开发区升级为国家级经济技术开发区的复函》（国办函〔2010〕75号），经国务院批准，同意漳州招商局经济开发区升级为国家级经济技术开发区，定名为漳州招商局经济技术开发区，实行现行国家级经济技术开发区的政策。

2016年，招商漳州关键业绩指标完成情况较好，除造地面积指标外，其他指标均超额完成年度计划，与2015年同比，实现大幅增长。公司利润完成计划的130%，同比增长72%；可租售物业收入3654万元，完成计划的101%，同比增长23%；净资产收益率（ROE）11.40%，同比增长93%；经济增加值（EVA）1.63亿元。招商漳州下属企业共实现营业收入4.3亿元，同比增长68%；实现净利润1.55亿元，同比增长4倍。除处于筹建期的福建省海韵冷链仓储有限公司（以下简称“海韵冷链”）和中国太武投资有限公司公司

外，其他公司均实现盈利。

2016年，招商局漳州员工总数456人；下属企业10家，共690人。

## 【经营业绩】

2016年，招商漳州完成营业收入77012万元，同比增加46642万元；净利润40417万元，同比增加13547万元。主要有五大业务板块，分别为园区开发业务、供电业务、酒店业务、园区服务业务及仓储物流业务，与2015年相比减少了代理业务和运输业务。

园区开发业务：全年实现营业收入56576万元，同比增加47359万元；净利润39076万元，同比增加12419万元。其中，土地业务全年实现收入47791万元，同比增加44572万元；物业出租业务全年实现收入3654万元，同比增加681万元，可出租物业面积13.45万平方米；土地出租业务全年实现收入1950万元，同比增加816万元，可出租土地面积43.69万平方米；代建工程业务全年实现收入3181万元，同比增加1299万元。

园区服务业务：全年实现收入2235万元，同比增加1797万元。园区服务业务为2015年4月新增业务，2016年新承接8个项目，累计物业服务面积93.43万平方米，同比增加68.64万平方米；净利润534万元，同比增加532万元。

供电业务：由于区内企业开工不足，

大工业用电量减少，售电端政策性调价，售电价格下降，全年实现售电量 22202 万度，同比减少 1779 万度，下降 7%，实现收入 14006 万元，同比减少 1934 万元，净利润 1113 万元，同比增加 193 万元。

酒店业务：全年平均客房入住率 49%，同比下降 14%；入住客房 25108 间次，同比下降 14%，实现收入 2176 万元，同比减少 144 万元，净利润 26 万元，同比增加 243 万元。

仓储物流业务：福建省海韵冷链仓储有限公司成立于 2015 年 4 月，主要经营水产品冷冻、冷藏、加工，公共码头、大型冷库运输业务。2016 年 12 月 28 日，该项目正式开工。

2016 年底，招商漳州共有下属、参资企业 19 家，其中，下属企业 10 家，参资企业 9 家（不含漳州海达航运有限公司）。

## 【人力资源】

截止 2016 年底，招商漳州员工总数 456 人，其中男性 289 人，女性 167 人；30 岁及以下 155 人，31 岁至 50 岁 261 人，51 岁及以上 40 人；硕士及以上学历 107 人，本科学历 290 人，专科学历 48 人，高中及以下学历 11 人。

2016 年，校园招聘录用 26 名应届毕业生，社会招聘录用员工 28 名，吸收引进 5 名工作经验丰富的高级管理人才；高管人员职务调整 15 人、竞聘上岗 1 人、退休 2 人；

中层领导干部晋升 29 人（其中竞聘上岗 15 人），平级调整 16 人，外派 4 人；基层员工晋升 16 人，内部流动 11 人。

## 【业务发展】

2016 年，招商漳州全力抓好主业经营，加快双鱼岛开发建设，创新园区发展，推进产融结合，优化盈利结构，稳步推进政企分离和纳入上市工作，各项战略目标有序推进。

一是产业升级加快推进，园区开发取得成效。园区项目建设顺利，华为云计算数据中心签约入驻漳州开发区，各项基础工作稳扎稳打，市场营销、宣传推广及客户储备推进有力。

二是以创新推动园区发展，推动智慧园区建设。全面推进智慧城市各子项目建设，加快建设虚拟现实（VR）互动数据中心和智能汽车小镇，引进招科高智创新型孵化器平台、万星海峡两岸影视基地、平行威客 O2O 平台等，打造具有区域特色的双创基地。

三是推进产融结合。2016 年设立了漳州开发区产业引导基金，完善园区金融服务功能，助推实现产业园区可持续发展。

四是探讨政企合作创新方案。完成业务流程梳理，开展专项研究和资产清查。

五是优化盈利结构。积极寻求优质合作项目，参股区内有潜力的新产业，研究收购融合商务大厦等一批优质资产，提高

投资类资产比重，提升可持续盈利能力；重点关注盈利能力不高的资产，通过清算或转让的方式进行清理，剥离低效资产。

六是房地产业务加快发展。2016年，房地产新开工项目8个，新开工面积52万平方米；年内竣工项目2个，竣工面积11万平方米。全年实现签约销售商品房120万平方米，同比上涨67%，成交套数13049套，同比增长71%，其中住宅成交113万平方米，同比增长61%，成交套数11301，同比增长54%，住宅成交均价9159元/平方米，同比增长24%。二手房成交1594套，同比增长202%。商品房签约销售金额112亿元，同比上涨107%。

### 【“招商局·芯云谷”项目】

2016年6月8日，完成企业登记，设立福建招商云谷开发有限公司（以下简称“云谷公司”），注册资本金5亿元，12月28日奠基动工。为扶持“芯云谷”园区企业发展，云谷公司推动管委会制定了《关于推进“芯云谷”信息技术服务产业园发展办法》，对入驻“芯云谷”园区的企业进行全方位、大力度的政策扶持。2016年11月11日，世界500强、科技巨头企业，华为技术有限公司签约确定华为云服务平台入驻招商局·芯云谷，建筑面积约7500平方米。此外，招科高智孵化器、平行威客、华唐集团等数家业内龙头企业也已有明确的合作意向，相关洽谈正在进

一步推进。同时，完成品牌设计，开展线上线下推广，迅速提升了芯云谷项目社会知名度和品牌形象，获得“2016年中国十大最值得期待园区”。

### 【双鱼岛项目】

2016年，完成投资2.13亿元，双鱼岛市政一期工程外环路实现全面贯通，综合管廊全部完成，主干路网形成，市政绿化一期完成建设，双鱼岛大桥建成通车。同时，双鱼岛临时旅游项目开放迎客，全年举办各类品牌节庆活动十余场，亚洲最大人工海水泳池碧海银滩一期开展试运营。积极对接厦门港口旅游码头资源，推动双鱼岛与鼓浪屿联航，开展针对项目航线开通、小型万吨邮轮市场前景等方面研究。游艇项目通过项目用海专家评审，并积极引入国际一流设计公司设计景观工程，邀请世界著名主题乐园设计公司“生命巨人”主题乐园进行设计。完成控规方案，进行商业、旅游、酒店地块的资本安排策划，形成初步研究成果，取得了良好的市场反映，成功引入并协办“2016年中国经济媒体领袖春季峰会”，国内一线媒体负责人、国内著名经济学家以及金融领域顶级投资者齐聚开发区，为双鱼岛宣传造势，得到了社会各界的广泛关注。2016年，项目获住建部授予的“责任地产2016年度文旅品牌项目”奖项。

（章春生 蔡怡琳 潘林健儿 王桂英）



## 第十篇

# 贸易业务 >



## 综 述

### 【概述】

招商局集团旗下的贸易业务由招商局海通贸易有限公司负责运营管理，致力于开拓国内海事贸易、食品进出口、内地名烟名酒代理销售、船舶贸易、油品贸易及大宗贸易等。招商海通在大连、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，成为一家综合性贸易公司。

### 【业务指标】

2016年综合营业收入为130亿元，同比增长36%；母公司经营净利润2.4亿元（不含出售招商港口股权收益），同比增长15%。食品业务营业收入、净利润超额完成考核指标；营业毛利率、有息负债率、应收账款周转天数、销售及管理费用管控良好，均完成考核指标。

### 【业务发展】

2016年，招商海通积极拓展化肥、有色大宗贸易并在业务模式和规模上取得了实质性进展；推进新加坡油贸业务落地；落实 Scana Skarpenord 及 Westad Industri AS 与沪东阀门的合资公司项目、与华利集团开展农产品的合资公司项目；协同平行进口汽车、食品贸易及渠道建设等工作为下属经营公司增加业务机会。

### 【航运及航运服务生态圈协同】

1. 船舶贸易：协助招商蛇口邮轮项目组联系欧洲业内主要顶级邮轮设计公司、咨询服务公司、船舶管理公司以及船级社等，通过技术交流、谈判及招标，完成前期咨询设计公司的委托以及部分邮轮专家的招聘工作。

2. 油品贸易：油贸业务有序对接开展，主动配合集团内船东对燃油价格、质量和数量、供应商选择、供应服务等各项工作。

3. 融资租赁：协同开展船舶、港机设备等融资租赁业务。

## 【产网融合】

2016年，招商海通努力将互联网融入传统产业，加强产网融合，获得美国雪山公司的宠物食品在香港和内地的代理权，并入驻京东、天猫等电商平台；食品业务与中外运长航电商加强合作，开展进口乳制品的销售。

## 【产融结合】

招商海通与招商资本共同探讨开展食品业务方面的股权合作；积极参与筹备融资租赁公司，探索通过租赁方式开展船舶、港口机械设备等业务。

（胡萌）

# 招商局海通贸易有限公司

## 【概况】

招商局海通贸易有限公司（以下简称“招商海通”），是招商局集团旗下专门从事专业性贸易业务的全资二级公司，原名“香港海通有限公司”，1972年成立于香港，2016年6月更名为“招商局海通贸易有限公司”，是一家集海事、食品、船贸及大宗贸易为一体的综合性贸易集团公司。“香港海通有限公司”仍然保留，作为招商局集团三级全资子公司专营海事产品贸易。

海事贸易业务的经营主体主要是香港海通有限公司及中国交通进出口有限公司（以下简称“交进公司”），为国内船东、船厂和港口提供海事产品及相关服务，并拓展业务至政府招标及出口领域；亚洲食品业务的经营主体为招达食品有限公司（以下简称“招达公司”），在澳大利亚、新西兰及欧洲等地区从事亚洲食品的批发

销售；烟酒供应业务的经营主体为海联供应有限公司（以下简称“海联公司”），主要为中外轮船供应免税烟酒、食品，以及国内名烟、名酒的销售；招商局仓码运输有限公司（以下简称“仓码公司”）作为香港最大的红酒仓储基地，经营香港地区大米仓储及红酒窖运营；大宗商品贸易业务的经营主体为招商海通资源产品部及招商局能源贸易（新加坡）有限公司。

截至2016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959人。

## 【经营业绩】

2016年综合营业收入130亿元，同比增长36%；母公司经营净利润2.4亿元



(不含出售招商港口股权收益), 同比增长 15%。

## 【人力资源】

2016 年, 招商海通员工总人数为 1008 人, 在职人数为 959 人。学历情况: 硕士学历 112 人, 占员工总数的 11.7%; 本科学历 263 人, 占员工总数的 27.4%; 本科以下 584 人, 占员工总数的 60.9%。

## 【业务发展】

2016 年, 招商海通积极巩固海事贸易、拓展食品贸易与大宗贸易, 营业收入实现较大幅度增长, 首次迈上百亿级台阶。

1. 海事业务: 实现营业收入 14 亿元, 同比下降 20%, 完成预算的 98%; 净利润为 4080 万元, 同比下降 46%, 完成预算的 94%。在整个海事市场低迷的情况下, 继续巩固并提高原有市场占有率, 扩大代理产品范围, 完善销售网络, 经营业绩远好于同行。招商海通上海、北京、青岛、大连及日本办事处积极配合各项工作, 对所属辖区的各项业务进行跟踪和洽谈, 维护了海事贸易的市场地位。交进公司营业收入约 9 亿元 (不含大宗贸易), 同比下降 32%, 完成预算的 60%; 净利润 1238 万元, 同比下降 3%, 完成预算的 29%。交进公司今年的主要任务是解决在手项目的船舶建造和交付问题, 并尽最大努力减少公司

损失, 效果好于预期。

2. 食品业务: 招达公司营业收入完成 16 亿元, 同比上升 11%, 完成预算的 103%; 应占利润 5256 万元, 同比上升 27%, 完成预算的 106%。亚洲食品业务继续在澳大利亚市场保持领先地位, 同时积极开拓新产品、拓展新市场。海联公司营业收入约 4 亿元, 同比上升 10%, 完成预算的 106%; 净利 7147 万元, 同比上升 12%, 完成预算的 115%。海联公司开拓私人客户年份老酒的销售, 保障 2016 年的收入和利润的稳定; 获得阿里山、广州双喜等品牌在香港的经销权; 取得韩国 CASS 啤酒在香港的独家代理权。招商局食品有限公司 (以下简称“招商食品”) 营业收入 8 亿元, 完成预算的 80%; 净利润为 699 万元。招商食品积极拓展奶制品业务, 与中外运合作开展德运奶粉及贝因美奶粉的业务; 开拓澳洲蜂蜜、北爱尔兰饼干等新产品; 开发宠物食品代理, 与美国雪山公司签署大陆和香港独家代理协议。

3. 大宗业务: 招商海通大宗贸易板块包括油贸业务、铁矿石业务、有色金属等, 实现营业收入 80 亿元, 同比上升 113%, 完成预算的 86%。招商局能源贸易有限公司 (以下简称“招商油贸”) 上半年在新加坡完成注册, 招商海通及招商轮船分别持股 70%、30%。2016 年实现营业收入 6 亿元, 首年实现盈利。招商局集团内部招商轮船旗下的油轮与散货两个船队在新

加坡加油业务已全部委托招商油贸。安全稳妥地推进第三方贸易业务，目前开发了 Dragon Carries、PSU shipping、宁波海运等客户。铁矿石项目实现营业收入 18 亿元，完成全年预算的 60%。资源产品部积极开拓市场，逐步建立稳定的供应商和客户网络，与世界三大矿山（力拓、淡水河谷、必和必拓）建立良好的合作伙伴关系，与国内外多家钢铁企业和贸易商开展合作。有色金属方面实现营业收入 43 亿元，与中国铝业股份有限公司达成进一步扩大贸易的协议，业务顺利开展。同时与中铝国际贸易有限公司达成组建合资公司的方案。化肥业务方面实现营业收入 13 亿元，执行的合同款项均收回。

## 【改革创新】

1. 巩固核心产品代理权：在整个海事市场低迷的情况下，继续巩固原有市场占有率，拓展销售区域。加强协同，在招商轮船 20 条 VLOC 及 10 条 VLCC 项目上，不仅巩固传统代理设备，还拓展代理了新的海事设备产品，如三菱重工的舵机、Kanagawa（神奈川）的自清滤器、奥海锚链等。MAN（MAN Diesel & Turbo 公司）增压器仍保持 60-70% 的市场占有率，卡尔玛及卡特彼勒的港机代理业务中，覆盖区域内继续保持 80% 以上的中标率。2016 年主要新造船订单来自于各大央企，

康士伯、Sauer 市场占有率超过 70%。青岛双瑞压载水处理系统的旧船改造取得重要进展，该产品在新造船市场占有率超过 30%。

2. 扩大新产品代理范围：在原有海事产品的基础上，延伸至海事周边产品及非海事产品。在新代理产品中，推动相关部件向中速柴油机及陆上产业转移；油漆业务向民用建筑领域拓展方面也取得重要进展，发展势头良好。

3. 股权合作强化代理权：与挪威 Scana Skarpenord 公司及中国船舶工业集团公司沪东阀门组建合资公司已获得招商局集团批复；与挪威 WESTAD 公司及中船集团沪东阀门组建合资公司亦已获得集团批复。

4. 开展平行进口汽车业务：与天津东疆政府机构多次洽商，利用天津东疆自贸区关于平行进口汽车的特殊政策，开展平行进口汽车业务。本项目已获集团批准，2016 年已进口汽车约 1300 辆，预计 2017 年正式开业；协同打造招商局集团招标采购平台，并已顺利上线运行，2016 年完成集团内部招标 8 亿元。

5. 打通境内外优质食品贸易渠道：亚洲食品干货在澳大利亚两大主流超市 coles、wool worths（伍尔沃斯）覆盖率继续维持 100%，亚洲冻品专柜在澳大利亚两大主流超市 coles、wool worths 占有率分别为 45%、60%，在欧洲市场已进入 25 个

国家。进口食品方面开展乳制品业务，完成订单金额约2亿元，进口肉类，完成订单金额约5亿元，国内下游稳定客户达到10多家，休闲食品方面开拓蜂蜜、饼干、椰子水等产品。

6. 中国交通进出口总公司改制：2016年，招商海通完成下属中国交通进出口总公司由全民所有制转为有限责任公司的改制改革。改制后的交进公司按照现代企业制度建章立制，有序经营。

7. 中海通项目重组：为加强招商海通与中远海运集团的长期合作，2016年，招商海通及中远海运金融控股有限公司将持有的中海通船舶设备供应有限公司全部股权转让给中远海运国际（香港）有限公司。

8. 推进中药大健康产业发展研究：招商局集团对切入大健康产业酝酿已久，借由集团提出的产业扶贫理念，拟以对湖北省蕲春县的对口扶贫为契机，发展中药大健康产业。招商海通牵头，联合集团内各方资源成立项目小组，进行有关调研工作，开展中药产业研究并编制行业研究报告。

## 【“压减”工作】

认真落实招商局集团下达的“压减”

工作目标，制定2016-2018年招商海通“压减”工作计划，确保完成集团下达的3年压减任务。2016年，压减企业法人4家，完成集团下达的任务目标。通过转让持有的漳州海达航运有限公司15%的股份，实现压减Star collection Holdings Limited和润东（香港）有限公司等2家公司。通过转让烟台海通联合发展有限公司的60%股权，实现压减海通广华发展有限公司和烟台海通联合发展有限公司等2家公司。

## 【风险管控】

2016年，招商海通全面启动风险管理和内部控制工作，对海通总部、交进公司及海联公司开展内部控制体系复核与评价，完善风险管理体系；加强内部审计监督工作，2016年共开展7个内审项目，其中包括申海有限公司、海联公司、招联公司、交进公司及招达公司等5个计划内审计项目，仓码公司及申海有限公司等2个计划外经济责任审计项目。

（刘天骄 刘静）

空谈误国 实干兴邦



## 第十一篇



# 企业管理 >

## 党的建设

### 【概述】

2016年，招商局集团党委在国资委党委等上级单位领导下，始终把坚持党的领导、加强党的建设，作为经营和发展的“根”和“魂”，紧紧围绕“世界一流”战略目标，抓党建、强核心、把方向、夯基础，全面贯彻落实党的十八届六中全会精神，扎实开展“两学一做”学习教育，稳步落实基层党建四项重点任务排查工作，进一步夯实了党建工作基础，加强了党的思想、组织、作风和制度建设，以改革发展成果检验党建工作战斗力，做到全面从严治党不放松、服务生产经营不偏离，为建设“世界一流”企业注入强大动力。

### 【思想政治建设】

招商局党委坚持加强政治理论学习，深入学习贯彻党的十八届六中全会精神和全国国有企业党的建设工作会议精神，进一步增强了“四个意识”，打牢了遵守政治纪律和政治规矩的思想基础，提高了坚定方向、把握大势的能力。在规范建立董

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、公路业务整合等事关企业命运和发展方向的重大问题上，集团党委通过党委会议充分审议、深入研究，提出意见和建议，起到了为招商局生产经营和改革发展“把方向”“管大局”的作用。2016年，通过集中研讨、专家辅导、开办论坛等形式，组织中心组学习5次，产生良好的学习辐射效应。

根据中央和国资委统一部署要求，招商局坚持将“两学一做”学习教育作为重要的政治任务，制定“两学一做”学习教育方案，成立教育领导小组和督导组，召开启动部署会，做到“早谋划、早动员、早部署、早落实”。学习教育展开后，通过一线指导、创新载体、培训骨干等形式，组织全系统各级党组织和广大党员以学促做、边学边改，确保学习教育取得实效。期间，集团领导班子成员到基层一线推动指导学习教育117人次。中组部督查组给予招商局“两学一做”学习教育“内容实、方法新、推动得力”的评价。

## 【基层党组织建设】

扎实开展制度建设。总部和各二级公司党委坚持实施《党委工作制度》《党委会议事规则》《党委理论中心组学习规定》《贯彻落实〈中国共产党问责条例〉实施办法》，并通过制定《招商局集团党委巡察工作制度》《招商局集团党内监督谈话办法》等，搭建制度体系。集团党委坚持实行党建工作例会制度，畅通渠道、加强管理、实现联动，促进了集团党建工作和党风廉政建设工作的“内外”结合，达到掌握情况更加全面、信息渠道更加通畅、中央要求学习传达更为及时的目的。

切实进行责任考核。集团党委将党建工作和党风廉政建设纳入各二级公司和总部各部门的年度 KPI 考核，占 15% 权重。通过落实考核，真正把责任扛起来、落下去，切实达到以考核促落实、以考核促提升的目的。

务实加强组织建设。集团党委坚持把党组织建设同改革发展有机结合，以党员组织关系排查、党代会代表和党员违纪违法未给予相应处理、基层党组织按期换届、党费收缴工作等四项基层党建重点任务为抓手，全面排查系统党组织机构设置情况和党员管理情况，推进基层党建重点任务落实。特别在合并重组中外运长航、公路板块业务整合过程中，切实做到党的建设“四同步”、“四对接”，既确保了党组织建设符合《党章》要求，又确保了党的

领导能够深入基层、深入一线，实现全方位覆盖。同时，集团党委和有关二级公司在海外党组织建设和党员管理等方面进行了有益探索。中白物流园党支部将支部活动同一线建设有机融合的经验受到国资委表彰。

大力开展能力建设。一方面，督促有关二级公司党委深入基层指导组织建设工作，指导基层支部健全完善以“三会一课”、联系服务群众为主的党组织工作制度，使基层党组织工作制度化、规范化；另一方面组织党务工作实操培训，为全面提升党建工作水平奠定了良好的基础。

## 【干部队伍建设】

集团党委坚持把落实党管干部原则和发挥市场机制作用相结合，严格遵守《党政领导干部选拔任用条例》，严格选人用人标准和程序，保证党对干部人事工作的领导权和对重要干部的管理权，牢牢把住四个关：一是标准关，把政治可靠作为基本标准。二是考察关，党委负责人参加到面试考察中去。三是决策关，面试后的人选，必须提交党委会决策。四是考核评价关，对市场化选聘的人才，实行契约化管理、任期制考核。通过把好这“四个关”，把坚持党管干部原则有机嵌入到市场化选人用人机制中，既保证干部政治素质，又通过市场化的“能进能出、能上能下、能增能减”选人用人，达到聚集人才、传导

压力、激发活力的目的。全年共调整招商局高管人员 125 人次，其中组织选拔 39 人次、公开招聘 14 人，未发生任何违规情况。与此同时，集团党委还通过任前谈话、工

作约谈、设置干部监督专职岗位等方式，加强对干部的监督特别是一把手的日常监督，引导干部适应严格监督的新形势。

(张云生)

## 战略管理

### 【概述】

2016 年招商局集团战略在总体上既保持了稳定的增长，又为长远发展谋篇布局，符合“十三五”战略规划要求。同时，根据集团各业务发展趋势，对集团“十三五”战略规划进行部分修订。

### 【战略实施】

#### 1. 总体战略

在总体战略方面，招商局围绕战略落地和实施推进了一系列工作，通过编制下发年度战略行动方案，细化和落实“十三五”规划十大战略举措的要求。与“十三五”规划比，招商局主要经营指标预计完成 90% 以上。从国内对标情况看，招商局利润总额排名由 2015 年底第 4 位

上升至 2016 年第 2 位；从国际知名多元化企业集团对标看，招商局总资产周转率和营收增长率两个指标排序上升，其它指标不变，竞争力相对提升。

#### 2. 专项战略

专项战略方面，招商局推动了若干影响深远的并购重组重大项目，包括中外运长航、公路板块、房地产板块、港口板块等；创新战略聚焦“三产一科创”，谋篇布局实现突破，招商局获批成为国家首批 7 家企业“双创”示范基地之一；数字化战略明确了产业互联网为重点发展方向，港航物流综合平台、社区服务 O2O（电子商务）等多个项目取得进展；海外战略继续谋划海外网络布局，吉布提自贸区、中白商贸物流园、多哥、埃塞俄比亚等重点项目进展提速。

### 3. 业务战略

业务战略方面，各业务规划指标完成情况有快有慢。实业增长面临一定压力，金融业务基本实现了跑赢同行。港口业务、航运业务、公路业务达到规划要求，海工建造业务经营指标因市场变化而大幅下滑，低于规划要求；物流业务基本达到规划要求；证券业务规模较原规划有所收缩（证券业务预测的不确定性很大），银行业务进一步转型；城市及园区开发业务因区域布局调整、预计的售价上升等因素影响，销售面积指标未达预期，但并不影响其利润的实现。

## 【战略调整】

### 1. 总体战略

在战略原则方面：将“规模、质量、效益均衡发展”，调整为“质量、规模、效益均衡发展”。

在管控方面：重视发展质量，强化风险管控，在董事会下增设风险管理委员会，将“战略引领、综合服务、风险管控的‘3S’管理”调整为“战略引领、风险管控、综合服务”。

在发展定位方面：细化招商局第三大平台投资与资本运营平台的构建方案，打造国有资本投资运营载体。

### 2. 专项战略

在并购重组的举措方面：细化明确招商局业务组合和投资配置安排，包括招商局各主业的结构和关键领域的业务布局等；细化并购重组机制和流程，包括标的筛查、交易审查框架、决策流程、整合基本流程和重点、后评价、调整和退出等。

在数字化战略举措方面：要求各二级公司细化数字化战略，编制数字化项目的发展规划，明确项目的发展路径年度目标。港口、航运、物流、城市及园区业务等相关板块要给予重点关注。

在海外战略举措方面：细化了海外发展的体制和机制，完善了集团现行的业绩评价与考核体系，调动了发展海外业务的积极性和主动性。

### 3. 业务战略

根据各业务规划完成情况，以及未来业务趋势研判，招商局对部分业务进行了相关调整，如海工业务：调减规划期末的主要经营指标，并不再安排新增扩大再生产的投资，招商局安排的战略性投资专款专用；加强与长航重工、中集的统筹发展；注重调整产业结构和产品结构，拓展海洋经济，探索先进装备制造的新方向。贸易业务的战略举措：增加医药医疗大健康产业，作为“十三五”规划期内的创新业务。城市及园区开发的战略目标：增加“十三五”规划期内要进入世界五百强。



重新编制综合物流业务的战略规划，明确综合物流业务要做强做优做大，致力于在规模、效益、运管能力上达到世界一流水平，规划期内进入世界五百强，2020

年实现利润总额 100 亿元人民币。规划期内综合物流业务要成为世界一流的供应链综合物流服务商。

(常黎)

## 投资管理

### 【概述】

2016 年招商局集团共完成投资 739.78 亿元（其中购地支出 433 亿元），投资均集中于招商局核心业务。随着投资规模加大，招商局生产能力日益提升，持续发展能力更加强劲。同时，招商局继续完善相关投资管理制度，加强投资风险管控。

### 【投资概况】

#### 1. 区域分析

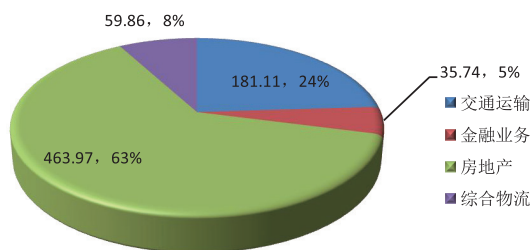
招商局境内投资 687 亿元（其中购地支出 433 亿元），占 90.8%；境外投资 68 亿元，占 9.2%，境外投资共有 40 个项目，除香港外，境外投资项目主要位于白俄罗斯、斯里兰卡、新加坡、荷兰等国家。

#### 2. 项目分析

固定资产投资中，新开工项目完成 22 亿元，占 17.03%；续建项目完成 108 亿元，占 82.97%。

#### 3. 板块分析

交通运输相关业务板块投资 181.11 亿元，占 24%；物流业务板块投资 58.96 亿元，占 8%，金融业务板块投资 35.74 亿元，占 5%；房地产业务板块投资 463.97 亿元（其中购地支出 433 亿元），占 63%。



主要项目投资情况如下：

#### （1）交通运输板块

港口业务。招商局下属招商港口投资 37.27 亿元入股大连港 20% 股份，投资 13.04 亿元增持上港集团 1.1% 的股份；漳州开发区四区码头项目投资 1.39 亿元。

公路业务。招商局下属招商公路收购广西绕城高速投资 11 亿元，增持皖通高速 1.03 亿元。

航运业务。招商局下属招商轮船建造新船投资 41.97 亿元，参与工银租赁 VLOC 项目投资 12 亿元。招商局下属招商工业海门基地续建投资 1.3 亿元。中外运长航新造船投资 9.45 亿元。

#### （2）物流板块

招商局下属招商物流投资 6.9 亿元续建香港 181 物流仓储项目，在白俄罗斯投资 5.9 亿元新建中白商贸物流园项目；持续进行分发中心建设、设备购置投资 3.56 亿元。招商局下属中外运长航仓储建设投资 5.6 亿元。

#### （3）金融板块

招商局集团总部与招商金融增持招商证券 7.2 亿元；招商资本投资新设立基金共 19 亿元；招商创投母基金投资 4 亿元，直接投资项目 3.15 亿元。

#### （4）房地产板块

招商局下属招商蛇口续建蛇口邮轮中心 6.72 亿元；中外运长航集团所属上海吴淞口邮轮中心建设投资 2.12 亿元；招商漳

州续建双鱼岛投资 2.2 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 1050 万 TEU。航运业务增加油轮 3 艘计 138 万载重吨，增加 VLOC 矿沙船 4 艘计 160 万载重吨，增加散货船 5 艘计 31 万载重吨；2016 年完成桂林绕城公路收购和并表京津塘高速公路后，公路业务的主控收费路产总里程增加 190 公里；招商资本管理总资产增加了 1356 亿元；招商蛇口 2016 新增土地项目 26 个，总地价 863 亿元。

### 2. 可持续发展能力增强

招商轮船利用国家“拆旧造新”政策，拆售 6 艘老旧船，随着新造船不断建成投入运营，进一步优化了船队结构，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，有力促进了企业有质量增长和持续健康发展的能力。

招商交科院“公路隧道建设技术国家工程实验室”建设项目和“桥梁工程结构动力学国家重点实验室”改扩建项目，将发挥科研开发和成果转化基地的作用，提升交科院在公路建设专业的自主创新能力

和核心竞争力。同时，招商交科院 2016 年对产学研结合模式进行探索，将环保相关的两个分院分立为招商生态公司进行公司化运营，以实现环保科研与业务的转型升级。

深圳太子湾邮轮母港正式开港运营，重庆金山意库作为区外首个文创园区正式开园运营，首个采用“租赁-运营”方式的商业轻资产项目在南京落地，以及招商商置运营管理的首个汇港系购物中心开业。这些项目的建成促进了招商蛇口创新业务的发展。

招商证券一方面加强与招商局其他兄弟单位的协同力度，发展多元化股权投资基金，加大对大型股权投资基金的布局。另一方面，也在加大对产品模式的探索力度，如设立青岛国蕴新三板基金，进一步推动产品创新及丰富产品多样性，从而不断提升公司的资产管理规模。

## 【投资监管】

### 1. 投资制度完善

为适应招商局总部“3S”管控要求，招商局集团进一步完善了投资管理制度。主要包括：（1）修订下发了《招商局集团投资审批管理规定》与《招商局集团投资审核委员会工作办法》；（2）加强下属公司投资管理制度建设，要求各公司按招商局投资制度要求优化、完善投资管理

相关制度，并由招商局进行核准与备案。

通过产权管理制度修订对公司设立、转让等事项进行管理，招商局进一步规范投资项目中涉及公司产权管理相关事项。

### 2. 投资风险管控

为控制投资风险，招商局确立了“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总部，除总部授权外，各投资项目均须报总部审批。招商局通过投资审批管理制度规范投资项目审批程序，以项目审批为重点，对投资规划计划、项目论证、申报、审核、审批、后评价等提出了规范性要求。同时，结合经营分析、监察、审计、业绩考核、人事、财务等多种手段，对重大投资项目实施全方位管控，构成投资管理闭环。

### 3. 项目实施过程的管控

招商局强化对投资项目实施的过程管理，明确以投资主体为主承担项目实施和管理任务，并将重点项目列入年度考核目标。结合经营计划管理和精细化管理要求，加强经营业务及项目的经营分析，以确保投资目的和计划指标的实现。

2016 年，招商局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，集团投资管理信息系统已投入使用，将以此为工具进一步完善投资项目管理。

#### 4. 投资后评价工作

招商局进一步明确了投资项目后评价工作机制，招商局总部与各二级公司也挑选典型项目开展了投资项目后评价。其中

总部选择了招商路凯与青岛网谷两个投资项目进行了投资后评价，二级公司也有 17 个投资项目已完成或正在进行投资项目后评价。

（陈乘弟）

## 人力资源管理

### 【概述】

招商局集团视人才为生存之根本、发展之动力。秉承人尽其才、才尽其用，让人才成就组织、让组织成就人才的用人理念，为员工提供畅通的职业通道和事业舞台；以立体化的薪酬政策、人性化的福利计划为员工提供全方位的保障；同时提供多样化的学习和培训机会，让员工在工作中持续提升个人价值，实现员工与公司的共同进步。

2016 年，为配合业务发展战略，加快高管人员选拔任用工作制度和机制的步伐，招商局推进契约化、市场化管理，持续优化高管人员结构、提升高管人员素质。在员工管理方面，不断加大员工培训力度、倡导员工在不同岗位进行交流挂职。同时注重吸引和激励海外人才，加强人才队伍

建设。在总部管理方面，根据总部职能定位，结合各专业实际，完善了总部内设机构设置。在劳动用工管理方面，以合法合规为前提保障，同时不断探索和优化差异化管理方式。招商局通过多种渠道和方式对人力资源管理工作进行了优化和提升，为业务的迅速发展，提供了坚实保障。

### 【组织机构管理】

在大部制改革的基础上，招商局进一步加强总部部门内设机构的建设，健全各部门处室架构，明确处室职责，充实处室人员力量，处室负责人落实到位。通过完善总部部门内设机构设置，总部职能分工更为清晰，专业化优势更为凸显，为年轻员工搭建了更广阔的职业发展平台，使员工在责任与压力下得到更快速的成长。

## 【领导班子建设】

### 1. 坚持市场化选聘，实施契约化管理

招商局党委在坚持党管干部的前提下，以市场化为核心，加快推进总部高管人员、二级公司总经理选拔任用工作的制度和机制创新，进一步做好核心主管的选配，加强“领军人才”储备和领导班子建设。截至目前，已完成10家二级公司总经理的公开招聘。对于选聘上岗的总经理，采用聘期制方式实施契约化管理，并逐步将多家二级公司领导班子成员纳入市场化任用体系，明确聘期、考核、薪酬和退出机制，考核不合格的经理人不再续约。

### 2. 加强骨干队伍建设，优化领导班子结构

为丰富高管人员工作经历，提升高管人员管理水平，招商局通过岗位历练不断推进高管人员内部交流工作。2016年共实施高管人员内部交流调动26人，对5家二级公司财务总监进行了调整和交流，进一步强化了财务总监委派制度。在下属企业领导班子调整过程中，集团十分重视增强领导班子的整体功能，既考虑知识、专业、能力结构上的合理性，也注意考虑性格气质特点、工作阅历经验上的互补性。共强化5个总部部门、9家二级公司、1个办事

处领导班子。经过调整，各业务板块内二级公司领导班子年龄结构、专业结构、能力素质等得到进一步改善。

## 【人才队伍建设】

招商局总部及下属单位通过加强系统性的培训、加大挂职轮岗交流力度、开展专业人才选拔评审和岗位技能比赛等多种形式，切实加强人才队伍能力建设，发掘、培养、激励专业人才，营造尊重人才、人尽其才的良好氛围。为配合推进海外业务战略，招商局着手建立了海外人才库，对全公司范围内的海外人才进行盘点，制定了《招商局集团总部海外机构设置及派出员工管理办法（试行）》，针对海外员工制定差异化的薪酬福利体系，吸引和激励海外人才，不断充实壮大海外人才队伍。

## 【劳动用工管理】

招商局坚持以人为本，重视和维护员工各项合法权益。作为在港央企，兼顾内地习惯和香港法规，明确制度、规范流程、强化管理。公平、公正对待每一位员工。针对不同地区在劳动用工方面的差异性，允许不同单位在具体管理实践中，在确保公平的同时，因地制宜采取不同措施，实现差异化管理。

## 【教育培训工作】

招商局总部围绕发展战略目标和“十三五”人力资源规划，加大干部人才教育培训平台建设力度，为推动战略落地提供了有力的智力支持。在领导力发展方面，组织实施了“领航班”、“致远班”、“高管课堂”等项目；在职业能力建设方面，组织实施了“步步高班”、“乐享读书”、新员工培训等项目；在党务工作方面，专门开办了党建工作培训班；为提升员工健康保健意识和能力，邀请预防保健领域权威专家开展健康保健讲座；选调各级干部加强专业技术领域培训力度。

## 【薪酬福利管理】

持续优化和完善市场化薪酬管理体系，积极探索多种激励机制。一方面，深入推进人事管理、劳动用工及收入分配三项制度改革，有序落实与经营业绩紧密挂钩的高管人员激励约束机制。另一方面，大力支持下属单位结合行业特点、运营情

况探索实施股权激励、事业合伙人、跟投等多元化的激励机制。经国资委批准，招商局下属中外运化工国际物流有限公司被列为国资委混合所有制员工持股 10 家首批试点单位之一，下属招商局蛇口工业区控股股份有限公司顺利实施了首期期权激励计划的授予工作。

按照国家 and 地方法律规定，招商局为员工足额缴纳社会保险和住房公积金等法定福利，落实补充医疗保险计划、员工健康体检等保障项目，初步建立起“多层次、广覆盖、强组合”的员工保障体系。

## 【企业年金管理】

2016 年，招商局企业年金计划共归集资金 1.84 亿元（人民币，下同）；待遇支付 264 户，共计 2155.98 万元；企业年金基金投资收益 3338.76 万元，收益率 3.08%。截至 2016 年年末，企业年金资金累计人民币 11.98 亿元，员工账户 35224 户。

（徐莉华 王宇 刘义）

## 财务管理

### 【概述】

2016年，招商局集团的财务管理工作紧紧围绕集团“十三五”战略规划，按照集团国有资本投资公司试点和3S管控要求，强化财务“战略引领、风险管控、综合服务”职能，不断提高管理效益，滚动修订财务模型，深化预算执行，开拓创新融资渠道，持续优化债务机构，积极组建财务公司，提升会计信息披露质量，规范产权管理，统筹财务信息化建设，探索建立招投标管理体系，年内实现了电子招标采购交易平台上线运行，积极推进提质增效相关工作，做好外部审计、监督以及总部会计核算等，顺利完成各项财务工作。

### 【财务模型】

财务部结合“3S”管控要求，对招商局财务模型进行了修订，突出了财务模型的战略引领、决策支持和风险管控作用。

一是突出招商局集团有限公司、招商局轮船股份有限公司、招商局集团（香港）

有限公司三层次财务状况和财务结果，为招商局资本市场运作、投融资、信用评级提供决策支持；强化财务模型对战略、资源配置、投资的导向；细化和完善财务风险监控指标，合理确定指标边界，强化风险管控。

二是完善模型基础架构，将财务模型整理分类为各公司基础数据、编制过程、参考数据、结果、分析和假设六个部分，建立模型表格目录和索引，并最终整理形成共计161张表格的模型报表体系。

三是积极运用财务模型对战略实施过程中的投入、产出效果进行模拟，为重大决策提供参考，期间对公路业务整体上市、设立金控集团、中外运长航和招商物流整合等的财务效果进行了相应研究，并根据模型模拟结果对招商局2016年预算及战略规划实施情况进行了分析汇报。

四是模拟预测2017年预算及2017-2021年规划，反复修订调整，向招商局集团领导汇报编制情况，对二级公司下发预算编制指引，为做好2017年预算和5年

规划打好基础。

## 【预算管理】

预算管理方面，强化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。

一是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。

二是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。

三是加强现金流预算管理，按照国资委有关要求，制定两金、扭亏压降目标，并将管控指标分解到招商局各二级公司、纳入各二级公司年度 KPI 内容，通过压降两金规模、扭亏增盈管理，加快资金周转，提升现金保障能力。

四是加强债务规模与结构的预算管理，对资产负债率、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。

五是完善绩效评价体系，加强对标管理。以国资委颁布的《中央企业综合绩效评价管理暂行办法》中关于财务绩效定量评价的标准为基础，以国内外同类型综合性企业为对标对象，初步搭建财务绩效评价体系。通过建立综合评价指标体系，对盈利能力、资产质量、债务风险和经营增

长等指标进行定量对比分析和评判。通过对国内外对标企业财务指标的分析比较，学习吸取对标企业优势与长处，不断提高企业发展质量效益和核心竞争能力，实现对标工作“可操作”、“可量化”、“可评价”性。

## 【融资和资金管理】

一是统筹资金安排。2016 年，招商局根据年初确定的“做好资金保障、提升资金使用效率，用创新思维进一步推进产融结合”的目标，在年度融资计划的框架下，统筹合并报表范围内公司的各项重大融资，一方面保障新增融资需求，另一方面有序安排偿还及重组到期债务，招商局总部全年完成融资操作（包括续期、新增及重组借款等）约 1606 亿元，债务成本率为 4.54%。

二是加强战略合作。招商局继续与建设银行、进出口银行、中信银行等 6 家银行签署战略合作协议，积极支持招商局参与建设的国家重大工程项目及“走出去”项目。

三是规范跨境资金池运作。及时对跨境资金池进行结构扩容及架构调整。

四是积极创新融资方式。招商局总部完成中期票据发行计划（MTN Program）的年度更新及该计划下的私募债券发行合计 6.12 亿美元；协调推动农业银行与招商资本发起招商局农银投资基金 230 亿元



人民币，并入股国有企业产业结构调整基金。招商港口完成100亿元熊猫债的注册，成功完成首期15亿元的发行，成为首单以超短融形式发行的“熊猫债”。招商蛇口利用前海自贸区金融创新政策，率先完成深圳市首单前海NRA(Non-Resident Account, 非居民境内外币账户)跨境人民币融资业务。招商物流与摩根大通银行、花旗银行合作，并因在供应链金融创新业务上的成功探索而获得2016亚洲(财资管理)亚当·斯密奖。

### 【组建招商局财务公司】

利用中外运长航并入契机，招商局加大整合力度，制定将中外运长航财务公司变更为招商局集团财务公司的方案和路径，与中外运长航一起积极沟通协调国资委、银监会等部门，依次推进增资、申请新牌照、金蝶资金债务系统衔接等工作。根据招商局集团财务公司的发展战略和定位，完成中外运长航财务公司的财务模型及规划编制，组织中外运长航财务公司与招商蛇口、招商港口、招商轮船、招商物流等招商局集团内公司的见面沟通，有针对性地进行业务推介。年末支持财务公司167亿元存款，并已获得银监会对于变更实质控制人的批复，重组后的财务公司已于2016年12月底正式开展集团内业务。

### 【汇率风险管理】

2016年人民币汇率大幅波动，招商局总部对人民币汇率走势进行深入探讨研判，按照“一降一控一调”原则，即降错配债务存量，控新增外币融资规模，调整资产负债配比，在9月末之前对大多数错配的债务完成调整，持续降低人民币贬值对集团经营的不利冲击，取得积极成效，汇率每变化一个百分点对利润的影响额由原来的2亿元减少至0.5亿元。招商蛇口年内启动外币贷款置换工作，通过建立跨境资金池、利用前海金融自贸区优势获得NRA跨境贷款等多种渠道获取资金，在9月末完成瑞嘉及置地美元贷款置换，减少约3.3亿元汇兑损失。同时，招商局总部积极完善汇率风险监控机制，与美银美林、汇丰和摩根大通进行建立汇率模型的讨论，并开展汇率模型的数据采集及验证测算。

### 【制度建设】

进一步完善财务管控制度体系和具体的财务、税务、资金、招投标等制度内容，完成《集团产权管理制度》《集团会计制度》《集团招投标管理办法(试行)》《集团供应商诚信管理实施细则》《集团电子招标交易平台运营管理办法》《集团电子招标交易平台招投标活动投诉处理实施细则》等多项规章制度、办法细则的制订和

修订工作。同时，按照招商局 3S 管控要求，集团财务部对现有职责和流程、二级公司现有审批机制、放权事项等进行了全面梳理，新增招投标管理职能，梳理了跨部门交叉职能，与相关部门进行了协调沟通，对简政放权事项进行研究，结合各二级公司反馈意见，将“网上银行业务审批”权限下放到各二级公司；对招商海通、招商蛇口等公司的信用证和保函审批权限再次适当放权；研究中外运长航现有管控体系及授权审批政策，对具体的简政放权事项进行了适当放权。

### 【 税务管理 】

为做好招商局营改增政策的稳定过渡，财务部多次组织地产、金融公司学习系列政策，调研分析营改增对集团产业和年度经营业绩的影响，上报了《集团“营改增”试点政策实施影响情况分析》。研究指导招商蛇口、招商金融制定营改增实施方案，集团总部对营改增所涉及的会计核算科目和报表编报、增值税税控系统优化、新旧发票领用、认证及报税等管理做了操作指引。针对税务总局出台的研发费用税前扣除、固定资产加速折旧等政策，研究统一了集团的会计处理。组织参加全国千户集团企业纳税申报培训，并开展集团千户企业纳税系统信息填报。

### 【 外部审计和监督 】

积极配合新一届监事会进驻招商局开展领导班子访谈、与总部各部门进行交流座谈；开展对中外运长航、招商蛇口、招商港口等公司的调研及监事会对招商轮船、招商投资等公司开展的实地监督检查；配合开展招商局境外资产管理情况专项检查及海外多哥项目、吉布提项目实地检查。积极落实整改工作。针对审计署、巡视组反馈的意见，财务结合内控检查、提质增效检查等工作，对各公司所涉整改问题进行了检查督导。针对监事会各项检查发现的问题，联合各部门和各公司督促进行整改，并于每季度末向监事会汇报整改落实情况，针对监事会 2015 年监督检查通报问题，财务部联合总部相关部门和相关下属公司逐一对照整改，并及时上报国资委《招商局集团监督检查通报问题整改报告》。对招商局 2013 年以来支持配合监事会的工作组织、工作机制、制度建设、问题整改等情况进行了总结，向国资委上报了《招商局集团 2013-2015 年支持配合监事会工作总结报告》。配合办公厅部署集团《2016 年企业年度工作报告》编报分工、按分工要求完成部门相关内容编报。配合国资委对集团国有资本收益审计、财政部专员办开展漳州开发区财政借款减值计提等事项，并结合检查中提出的问题督导相关公司进行整改。

## 【报表及决算管理】

按时完成快报、季报、年报、集团纯境外季度快报的报送及各项分析说明，及时反映招商局各期的财务状况及经营成果。圆满完成国资委、财政部 2015 年度财务决算工作，被评为财政部 2015 年度国有企业“财务会计决算工作通报表扬单位”、“经济效益月度快报工作通报表扬单位”，以及国资委 2015 年度中央企业“财务快报工作通报表扬单位”。认真组织与中外运长航财务信息对接工作，顺利完成各类报表编制上报。考虑到中外运长航层级深、户数多、编制耗时长现状，将其与其他二级公司区别对待，报送时间予以适当延后。同时加强对中外运长航上报信息的审核力度，重点在国资委快报方面统一编制要求、统一填报口径。不断加强组织管理，总结历年国资委决算组织审核过程的经验，创新国资委决算审核方式，将之前各公司国资委决算网络填报、网络审核的形式，改为网报与单机版相结合，决算审核与集中会审相结合的方式，保证国资委、财政部决算全级次上报质量。

## 【财务信息化建设】

为满足下属海外公司实施集团统一的 EAS（电子商务防窃系统）财务管理系统需求，招商局组建了 EAS 财务管理系统 8.0 升级项目团队，研究制定了系统升级方案

和计划，完成了管控类基础资料翻译工作，涉及 7 个功能模块，包含 29 类基础资料、44071 条基础数据。完成了 29 个接口和 33 个二次开发功能升级改造，通过了 EAS8.0 标准产品、二次开发和集成接口的功能验证，并于 8 月 13 日成功切换新系统。同时，招商港口基于 EAS8.0 财务管理系统英文版功能制定了海外推广实施计划，启动了海外斯里兰卡码头试点实施。招商轮船基于 EAS8.0 财务管理系统管理合并功能制定了 49 张个性化管理报表自动编制、合并实施方案。

组织了财务共享服务中心试点单位财务信息化骨干人员参加国家会计学院财务共享服务中心专项培训，组织与咨询机构交流财务共享服务中心建设经验，同时还组织多次内部研讨会议梳理总结问题和经验，为统筹制定招商局未来 3-5 年财务信息化建设规划和财务共享服务中心建设规划奠定了坚实的基础。招商蛇口制定了财务共享服务中心推广实施计划和标准集成接入方案，扩大了财务共享服务范围。招商局港口（华南）营运中心财务共享服务中心于 8 月 23 日挂牌成立了，启动试点运营。

在中外运长航财务信息化现状调研的基础上，制定了产权和财务系统整合方案，根据整合方案分别定制了产权系统推广实施、资金债务系统推广实施、久其和 EAS 合并报表集成开发 3 个子计划。经 9

批次、480 多人次的系统培训，中外运长航及其下属各公司创建了 1725 个财务组织、1945 个系统用户、6159 个银行账户，完成了 1417 个财务组织资金管理初始化，完成了所有产权组织的登记录入和近 2221 条债务数据初始化录入。中外运长航就其报表系统与招商局 EAS 合并报表系统的集成接口也于年底启动试用。

在招商局招财通财务移动应用平台上开发实现了“指标看板”和“企业快照”两大轻应用，完成了集团领导和总部部门领导的推广。“指标看板”可为管理层提供以公司为视角的多项财务指标快速查询和图形化展示；“企业快照”则可提供招商局及其下属所有公司（含分支机构）的产权信息移动查询，支持成员组织地理位置定位及区域统计。

招商局总部实施了 EAS 财务管理系统与中银香港、招商银行、工商银行和建设银行银企直连，招商蛇口实施了 EAS 财务管理系统与招商银行银企直连，实现了员工费用报销和对公付款的集中支付，配套制定了《集团 EAS 银企直连系统运行管理办法（暂行）》，为招商局加强资金管控、提高资金支付效率、降低财务核算工作量、实现资金支付一体化管理提供了强有力的技术保障。招商局 EAS 费用报销及影像管理系统则在招商公路、招商工业、招商漳州、招商港口、招商资本得到进一步推广。

## 【 招标管理 】

围绕“规范采购行为、提高采购效率、降低采购成本”的管理要求，完善招标采购制度流程及组织体系，加大招标采购制度执行检查力度，建立招商局统一的电子招标采购交易平台（以下简称“招标平台”），努力实现“集中采购、阳光操作、全程在线、永久追溯”的采购管理目标。

一是制订并颁布了《招商局集团招投标管理办法（试行）》，并协助各二级公司制定了各自的《招投标管理实施办法》及招标采购管理规则或流程。组织制订了《集团电子招标交易平台运营管理办法》《集团供应商诚信管理实施细则》《集团电子招标交易平台招投标活动投诉处理实施细则》《集团电子招标交易平台评标专家库和评标专家管理办法》《集团电子招标采购交易平台评标专家 CA 证书管理细则》《集团电子招标交易平台评标专家动态考核细则》《集团电子招标交易平台服务费收款管理办法》《集团电子招标采购交易平台小额费用财务管理细则》等八项办法及细则。组织编制了工程、货物、服务等各类电子招标文件范本；为做好商业伙伴合规性管理，在招标平台发布了采购人员《廉洁承诺书》《专家入库承诺书》《招标文件附件 - 投标诚信承诺函》《合同附件 1- 合法用工承诺函（适用于现场

服务类)》《合同附件 2- 安全生产责任承诺函(适用于建设工程类)》《合同附件 3- 信息安全保密承诺函(适用于信息服务类)》。

二是健全招标采购管理机构,指导各二级公司结合自身组织架构及招投标采购业务状况,建立了相应的招投标管理机构或职能部门,明确了有关管理职责,为有效落实招投标制度提供了组织保障。

三是按照“一个平台、多方应用、统一管理、规范招标”思路,运用“互联网+”思维,搭建招商局内部统一的电子招标采购交易平台,中国交通进出口有限公司以“集团招投标中心”名义承担招标平台的运营职责。在认真调研及建设案例学习基础上,以招标方式确定了北京筑龙信息技术有限责任公司为招标平台开发单位,于 2016 年 12 月 29 日实现招标平台上线运行(<https://dzzb.ciesco.com.cn>)。该招标平台,主要由门户网站、招标系统、投标系统、服务系统、监督系统和询价采购系统构成,所有系统使用者均需使用 CA 数字证书登录。该平台在功能设置、技术标准、安全保障、运营管理等方面严格执行《国家电子招标投标办法》及《电子招标投标系统技术规范》,可满足招标、投标、开标、评标、定标、中标公示等全过程电子化功能。目前正在进行招标平台检测、认证工作,并将与公共服务平台和监督平台实施有效对接。

四是按照“统一规则、分类管理、信

息共享”的原则,积极营造“守信激励、失信约束”商务诚信信用环境,建立招商局统一的供应商库;从供应商入围、寻源、谈判、决策到合同履约后评估全过程进行跟踪管理;供应商需在招标平台网上注册并经由招投标中心审核后发放 CA 证书,凭 CA 证书才能参与招标平台的相关活动;供应商注册条件清晰、统一,交易活动全部留痕;供应商管理朝着规范化、透明化、动态化、系统化方向发展。

五是强化招标监督检查,规范招标采购行为。年内将采购管理与内控体系建设紧密结合,加强采购管理中的设计缺陷及管理薄弱环节检查并督促整改;组织开展各二级公司招投标专项检查,查找招标管理短板,形成招标管理评价闭环,持续提升招标管理能力。

## 【会计核算】

一是优化总部现金管理,实现现金零库存。实现招商银行银企直连上线,总部银企直连香港中国银行,在界面、打印、操作规范、审核流程等方面持续优化。实现上线招商银行对公银企直连,提升总部付款效率。

二是开通中银工资网上发放功能,完成与人力资源部工资发放工作交接。为提高工资发放效率,财务部于年内开通了中银工资发放功能,完成了工资发放数据自动倒入,提高了工资发放效率,顺利完成

总部工资系统转换。

三是通过 EAS 报销系统，强化预算管理，加强费用管控。凡是超预算的费用均不得提交支付；按月对各部门管理费用、企业负责人履职待遇业务支出进度情况进行反馈。

四是开展总部公司压减工作，对招商投资、新宝等公司、北京上海等公司提出合理化建议。

五是负责管理招商局两家基金会的财务，参与基金会各项投资决策，为项目审批提出合理化建议；开展项目专项审计等项目结案工作；参与 2016 年招商局慈善基金会规模扩大相关工作。

### 【提质增效专项工作】

提质增效是 2016 年招商局年度重点工作，财务部高度重视，积极参与。一是持续强化成本费用管控。通过对各二级公司成本费用检查分析，及时通报各公司成本费用情况，严格开支标准，持续挖潜增效。二是制定 2016 年扭亏工作方案和计划。财务部细化扭亏过程监督和指导机制，将扭亏任务纳入各单位年度 KPI，强化月度跟踪分析机制，开展月度快报分析、季度专项分析；针对不同亏损类型的企业，提出具体扭亏措施并予以指导；建立月度通报机制，在月度分析的基础上，全面总结各单位扭亏目标完成情况、存在问题，并将好的经验和举措，以通报形式下发各单

位，监督指导各公司扭亏工作。三是制定两金压降工作方案，努力压降“两金”规模。研究制订了总部及各公司具体两金占用专项清理工作方案及目标，明确了工作组织、工作责任、工作机制、总体要求，对招商蛇口房地产存货、招商工业海工存货等重点单位的应收账款制定了具体的压降举措；对主要二级公司将两金压降目标纳入其年度 KPI 考核内容，并明确奖惩机制；通过月度快报、季度专题、现场实地调研等分析强化过程监控指导；要求重点公司使用应收账款保理、细化存货会计核算等进行压控，完成两金压控目标。四是积极开展压减工作，梳理企业层级、集团管理层级和法人层级，圈定压减范围，制订压减措施，调研重点压减对象企业，形成工作方案。

### 【财务队伍建设】

人才队伍建设和能力提升是建设世界一流企业的关键。招商局财务队伍建设始终坚持“专业、高效、敬业”的原则，一是持续加强财务系统的执行能力。在执行战略上从集团总体利益考虑、加强对总体战略和理念的理解，不折不扣推动集团部署的各项工作。不断充实财务队伍，调整组织架构，优化工作流程，提高财务人员综合素质，提高工作效率。二是不断提升财务人员专业能力，为招商局实业经营、投资运营、兼并收购、财务管控献计献

策。在国内外经济状况不佳，招商局内部重组整合等重大事项不断的情况下，财务部积极开展专业学习和业务培训，组织财务系统人员学习财政部颁布的一系列新会计准则和规定；系统学习培训产权管理制度、新招标管理规定、“营改增”税收政策等；针对新并入的中外运长航，结合 EAS 系统、产权管理信息系统，开展系统深化应用培训。三是注重财务后备干部体系的建设。强化财务负责人委派制、挂

职锻炼制、定期报告制度，2016 年先后委派调换 6 位二级公司财务总监，组织新履职财务总监到总部挂职锻炼。按期组织召开财务负责人会议、年度财务工作会议。同时，把对财务后备干部的培养、选拔、使用、激励作为财务队伍建设的重要内容，做好做实财务人才培养规划，加大对骨干财务人员的培养和使用。

（徐庶 郝宇 马夕奎 胡艳君  
张洁 曾诚 翟文峰 罗立 李二根）

## 产权管理

### 【概述】

2016 年，招商局规范产权管理工作，有效支持重大项目的开展。总部及各公司积极参与重大资本运作项目，研究和组织开展项目涉及的改制、资产评估、资产和股权重组事项，协调和推动项目的备案和批复事宜，为相关项目的顺利实施做出了重要贡献。总部结合近年国家法规政策和管控体系的变化，系统修订产权管理规章制度，规范产权交易流程，加强资产评估管理，全年审核备案资产评估项目 108 项，完成资产评估机构备选库的合并调整；加强产权管理信息系统建设，推进内部登记和产权登记工作，2016 年招商局各公司办理和审核内部登记信息 5000 多项，为“压扭”等经营管理工作提供了重要基础数据。积极与中外运长航对接产权管理职能，顺

利完成中外运长航产权家底清查、产权信息整合工作。

### 【重大项目】

积极参与金控平台搭建、中外运长航重组整合、招商证券 H 股发行、公路板块重组、蛇口前海湾土地整备等集团重大事项筹划，研究改制、资产评估、资产和股权划转方案、增资扩股方案，对产权转让等管理事项提出建议；提前部署税务筹划方案；组织相关财务人员、审计师、会计师等共同讨论谋划，加强会计处理研究工作，合规合理利用会计准则，为实现招商局既定战略目标、推动整合进程提供专业财务建议。

（娄东阳 马夕奎）

## 资本运营

### 【概述】

2016年，招商局资本运营工作主要是围绕了解“新常态”，理解“供给侧结构性改革”，把握招商局集团“十三五”规划与目标等方面来开展。主要包括“四个突破”（整合一家央企、进行公路板块资本运营、打造海工生态圈、进行市值管理突破），“三项研究”（集团股权架构设计、物流板块整体整合方案、港口板块优化整合方案），“两个完善”（完善资本运营委员会功能，完善部门人才与知识结构），加强横向、纵向沟通与交流，提高资本和运营能力。

### 【国企改革】

招商局继续深化推进国有企业改革相关工作。一方面，中外运长航项目进入重组后的实质性整合阶段，招商局在管理上与中外运长航总部部门展开工作对接，形成《职能管理对接备忘录》，在业务上由资本运营部牵头，以物流、航运为切入点开展业务融合，内部制定战略整合框架思路并聘请外部中介讨论细化，年底形成物

流及航运板块初步整合方案。另一方面，资本运营部通过设定维度，对与招商局具有整合可能性的中央企业进行了筛选，形成内部报告供参考。

10月，按国资委要求，由资本运营部牵头，完成将0.09%招商银行股权无偿划转给中国国新的相关工作。10月底，集团获得国资委就无偿划转相关事项的批复并办理完成股权变更登记手续。

### 【公路重组】

招商局全面启动了公路板块的整体上市工作。通过建立协同高效的工作机制，招商局抓住境外资本市场波动的机遇，在低估值周期完成了新加坡上市公司招商亚太的私有化。在境内，完成招商公路增资和改制、合并华北高速，同步推进招商交科院整体注入招商公路，实现了招商局公路板块的统一管理，为打造中国领先的公路全产业链公司奠定了坚实的基础。同时积极保持与证监会等监管机构的沟通，稳步推进公路整体上市。

（徐艾苒）



## 纪检监察

### 【概述】

2016年，招商局纪检监察系统紧紧围绕企业中心工作，聚焦主责主业，强化监督执纪问责，探索实践“四种形态”，坚决纠正“四风”，严肃纪律审查，加强队伍建设，党风廉政建设和反腐败工作取得新进展新成效，为建设有质量的世界一流企业提供了坚实保障。

### 【反腐倡廉工作会议】

1月28日，招商局召开反腐倡廉建设工作会议，会议主要传达了习近平总书记在十八届中央纪委六次全会上的重要讲话及中央纪委六次全会、中央企业党风廉政建设和反腐败工作会议精神，总结上年度招商局党风廉政建设和反腐倡廉工作，部署全年度工作。招商局党委书记、董事长李建红同志在会上指出，集团各级领导干部要认真清新形势，牢牢把握反腐倡廉工作大局，着力打造履责当责问责长效机制、早管真管严管长效机制、学规立规守规长效机制，做守住底线、规范作为，争创一流、主动

作为，勇于创新、敢于作为的招商人。招商局党委委员、纪委书记石巍同志作了工作报告，总结了2015年度党风建设和反腐败工作情况，布置了2016年重点开展的五个方面工作：一是严明党的纪律，狠抓纪律建设；二是落实“两个责任”，巩固巡视审计整改成果；三是深入落实中央八项规定精神，防止“四风”反弹；四是深化改革，强化管理监督；五是加强力量，提升能力，努力建设称职担当的纪检监察队伍。

### 【落实党风廉政建设责任】

根据招商局《党建工作和党风廉政建设责任制实施办法（试行）》，集团于年初细化了党建工作和党风廉政建设目标责任考核指标，占各单位年度KPI考核15%权重，真正将党建工作和党风廉政建设与经营管理紧密结合，做到一起部署，一起落实，一起检查，一起考核，考核结果与管理人员薪酬奖惩紧密挂钩。各二级公司与其下属单位按条线管理逐级签订责任书，实行“党政同责”、“一岗双责”、“失

职追责”，逐级分解落实工作任务，层层传导责任。

### 【推动问责制度落地】

7月，《中国共产党问责条例》发布后，招商局第一时间为全体高管人员统一配发单行本，编印下发《有权必有责、有责要担当、失责必追究——学习贯彻〈中国共产党问责条例〉辅导》材料，组织抓好学习贯彻工作。10月，招商局制定下发了《招商局集团党委贯彻落实〈中国共产党问责条例〉实施办法（试行）》和《招商局集团党风廉政建设主体责任和监督责任清单》。细化了问责情形、方式和规则、问责程序，以及被问责人员评优、评先、问责影响期限等；明确了党委领导班子、主要负责人、领导班子成员的主体责任，以及纪委领导班子、纪委书记、班子成员的监督责任。通过对失职失责典型案例的严肃查处，持续释放失责必问、问责必严的强烈信号。

### 【党风廉政建设宣传教育】

招商局各单位开展党章党规党纪教育1064次，17226人次参加学习。纪检监察系统深入开展“两学一做”学习教育，学习《学思践悟》系列文章、《纪检组工作交流》等期刊，自发收看八集纪录片《永远在路上》，为来港新员工讲授廉洁从业教育课程，在直属机关党委讲授反腐倡廉

专题党课，弘扬“廉洁从业、诚信守法、行为规范、道德高尚”的廉洁理念，引导党员干部自觉培养廉洁情感和道德操守，筑牢拒腐防变的思想道德防线。5月，招商局印发了《关于招商工业张某醉驾案的通报》，以发生在员工身边的案例，警示大家引以为戒，从严从实加强作风建设和反腐倡廉工作。

### 【落实中央八项规定精神】

持续抓好各个重要节点，不折不扣落实中央、上级单位贯彻落实中央八项规定精神和纠正“四风”工作的各项要求，积极探索长效机制。2月至4月期间，招商局开展了“四风”问题整治情况“回头看”工作。党委组织起草工作方案，分管领导突出“一岗双责”，分别带队对分管领域进行现场检查指导，招商局纪委书记分别约谈招商蛇口、招商港口等6家单位纪委书记。全集团共检查单位128个，约谈重点单位和部门371个，发现问题117个，提出建议181项，“回头看”期间立行立改到位61项。为防止“四风”问题反弹回潮，集团纪委于9月至国庆期间开展了以“总结经验、发现问题、加强作风建设”为主题的专项检查，对3家二级公司、4家三级公司、1家四级公司共计8家单位开展现场检查，重点检查违规收送节礼、公款宴请高消费、公款购买赠送购物卡消费卡、公车私用、公款旅游、私设“小金库”等

问题，检查没有发现明显的违纪违规问题。

为建立长效机制，招商局总部及下属单位对落实中央八项规定精神的实施办法进行重新审视、修订完善，全面梳理完善有关规定和细则 66 项，总部对深化“小金库”整治、处分，以及严格执行公务出差标准等做了更明确具体要求。

### 【实践监督执纪“四种形态”】

招商局纪委将监督执纪“四种形态”作为落实全面从严治党要求、推进党风廉政建设和反腐败工作的重要抓手。在信访受理处置工作中，招商局纪委坚持把纪律挺在前面，抓早抓小，对反映党员干部违反“六大纪律”的问题线索，及时采取纪律处分和组织处理措施。在执纪审查过程中，以习近平总书记“三个区分开来”重要思想为指导，坚持实事求是，合理转换。8 月，招商局制定印发《关于探索实践监督执纪“四种形态”的指导意见》，明确了把握运用“四种形态”的政策要义、需关注的重点问题、重点工作和保障措施等，梳理出任前廉洁谈话、廉洁教育谈话、提醒谈话、查证谈话、诫勉谈话、批评教育等谈话及批评教育方式，为准确运用“四种形态”提供了基本遵循。招商局总部和各二级公司党委就落实党风廉政建设责任制情况约谈下属单位负责人 177 人次，总部和各二级公司纪委书记就落实党风廉政建设责任制情况约谈下属单位负责人 408

人次；总部各单位开展领导人员任职前廉政谈话 938 人次，对领导人员提醒教育谈话 613 人次。

### 【落实纪律检查体制改革要求】

招商局纪委落实“各级纪委书记、副书记的提名和考察，以上级纪委会同组织部门为主，查办腐败案件以上级纪委领导为主，问题线索处置和案件查办在向本级党委报告的同时必须向上级纪委报告”等改革要求，2016 年，招商局有 6 家二级单位纪委书记调整，1 家二级单位纪委副书记调整，招商局纪委均按要求参与酝酿、提名考察等过程，如实发表意见，做好选人用人监督。年底，各二级公司纪委书记按要求向招商局纪委述职。招商局纪委进一步加强对各二级公司问题线索和案件查办的工作指导，多次听取招商物流、招商蛇口、中外运长航、招商证券、招商漳州、招商公路等单位专题汇报信访举报工作情况，就有关问题线索的查核工作予以指导。

### 【干部监督工作】

招商局纪委协助党委不断强化干部监督，纪检监察机构参与了招商公路总经理、招商租赁总经理、集团综合交通部副部长、集团安委办副主任等多个重要岗位全球招聘的面试监督，书面回复组织人事部门和上级纪检机构对拟提拔人员的廉洁自律情

况回复函 16 份、涉及人员 34 人次，调查处理干部考察、考核和个人有关事项报告中发现的问题，引导干部适应严格监督新形势。年底，招商局纪委会同组织人事部门，编制完成招商局党委管理干部廉洁情况“活页夹”，并视情况及时更新。“活页夹”主要内容包括干部本人自然情况、近亲属自然情况、主要工作经历、目前所任职务及具体分工，本人报告重大事项，廉洁情况反映及处置情况等。干部廉洁档案为做好干部监督提供了有力的抓手。

### 【严肃查处违纪违规问题】

招商局纪委进一步规范问题线索处置方式，开展排查和评估研判，依照五类方式进行分类处置，保持高压态势，严肃查处违纪问题，强化震慑力。对于严重违纪涉嫌违法行为，坚决立案审查予以严惩，并将涉及违法问题线索及时移送司法机关。全集团共受理信访件 153 件，已办结 111 件，其中谈话函询 23 人，立案调查 21 件，给予党纪政纪处分 35 人次，诫勉谈话 13 人，组织处理 26 人，移送司法机

关或被司法机关调查 5 人。

### 【组织队伍建设】

招商局加强纪检监察机构和人员自身建设，完善组织机构，配齐配强人员，提高履职能力，加强自身监督，推动纪律检查体制改革。截止年底，全集团专职纪检监察人员 90 余名，兼职纪检监察队伍也得到相应加强。全年共组织 11 批次 34 名纪检干部前往中国纪检监察学院及北戴河分校、国资委培训中心等单位，系统学习纪检监察业务知识。4 月，招商局组织为期 2 天的纪检监察干部培训班，总部及各二级公司专兼职纪检干部 60 余人参加。招商局编印《招商局集团纪检监察工作手册（一）》，向各单位发放 500 余本。5 月 25 日，招商局纪委召开纪检干部视频通报会，传达学习中央纪委精神，要求纪检机构和人员强化内部监督，做到打铁自身硬。近年来，招商局纪检监察干部没有违纪违法情况发生。

（吴钢）

## 审计监督

### 【概述】

2016年，为落实国资委关于进一步加强中央企业内部审计工作的通知和招商局“3S”战略管控要求，风险管理部努力筑牢风险管理第三道防线，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15项，超额完成年度目标，计划完成率为125%，提出74条审计建议，发现各类问题170项，已完成整改或取得阶段性成果143项，有力支持招商局管理提升和风险防范。

### 【组织体系建设】

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、机制固化、审计标准化与信息化建设等基础工作，持续夯实和加强内部审计管理基础。

在队伍建设方面，优化人员配置，调整深港两地机构审计人员并启动审计人员

招聘工作；组织6人次参加专业培训和学习国资委《关于进一步加强中央企业内部审计工作的通知》。

在组织提升方面，积极尝试“审计集中”创新，利用审计项目总部协同二级单位审计人员共同完成，加强了各级内部审计人员的沟通交流和相互学习，高效地完成了审计任务；根据工作变化情况和内部配合协同的需要，调整部门内设机构；对4家二级公司审计机构的工作情况进行调研，指导组织优化工作，同时加强与中外运长航融合。

在机制固化方面，围绕招商局战略规划，滚动修订审计业务和基础工作五年规划；形成审计计划管理闭环，建立年度计划、执行、年中检查，年底检讨和考核机制；完善定期通报机制，在系统范围内发布《关于2016年度内部审计业务开展及整改情况的通报》和《关于2016年度内部审计管理基础工作开展情况的通报》；组织相同业务板块的二级公司开展审计对标，加强系统内部学习交流。

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，完善审计标准化工作底稿；根据实际工作需要，调整审计信息化年度工作目标和实现路径，明确系统一期建设范围，完成信息系统功能需求和细化工作，同时组织对多家单位进行考察和产品上线测试，确定投标单位，并完成审计信息化招投标和系统开发合同签订工作。

### 【经济责任审计】

完成对招商物流总经理许永军、招商蛇口总经理杨天平、招商投资副总经理李茂春3位企业负责人或高管经济责任审计，启动对招商公路总经理罗慧来经济责任审计；此外，指导招商海通对招商局仓码运输有限公司（以下简称“招商仓码”）总经理姜成义进行经济责任审计。

招商物流，披露恒路物流股权收购协议执行及项目后续经营存在风险，商融通项目逾期款项无法收回风险，北京公司设备租赁业务潜在风险；揭示了宁波公司管理不到位导致的重大法律诉讼案件，沈阳三期违建、安全隐患和退出困难等问题。

招商蛇口，披露深圳华美精密化工有限公司债权债务诉讼和光明科技园二期工程延期诉讼风险；揭示公司受业务转型、管理整合的影响，管理上存在部分职能界定不清晰、重叠、多头管理等问题；披露了公司重大项目审批程序不到位、招投标不合规、虚增工程款套现、重大伤亡事故

隐瞒不报等问题。

招商投资，披露现有的投资结构及投资回报率未来较难满足股东协议要求目标、委贷补充协议中对借款人再贷款的限制性条款使CMU平台的融资能力受限以及委贷协议中的财务承诺面临无法实现等风险。

招商仓码，披露仓库和码头老化现象严重，存在安全隐患以及期酒处置方式不确定，存在货款损失等风险；揭示财务核算不规范、制度不完善以及与实际业务不匹配等问题。

### 【专项审计检查】

全年开展4项专项审计（检查）项目，包括招商金融财务收支审计、招商亚太的财务收支审计、宁波北仑港高速公路有限公司（以下简称“北仑高速”）、应收款项管控专项经查，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。

招商金融，揭示招商海达发放给香港地区员工的佣金未按规定纳入员工工资总额管理，招商保险和招商海达盈利能力和利润贡献逐年下降等问题。

招商亚太，披露收费公路特许经营权摊销比例计算方法不统一，且未定期对预估车流量进行评估调整，造成部分收费公路经营权后期摊销压力大的风险；揭示招商亚太与招商公路规章制度未能实现有效融合，财务核算不规范，需要加强海外业

务经营成本管控等问题。

北仑高速，揭示公司固定资产调拨、代管资产以及账外资产管理方面存在的不足；同时揭示公司工程过程管控不到位，工程逾期时间较长，且工程变更及签证文书缺少相关单位签字确认。

应收款项专项检查，披露应收款项账龄结构不佳、坏账风险较大且坏账准备计提不足，部分公司重要业务应收款项出现较大风险等情况；揭示应收款项制度不完善、执行不到位以及应收款项管控职责划分不清晰、考核及责任追究不充分等问题。

### 【内部控制审计】

全年开展1项内部控制审计，为招商交科院内部控制审计。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。

### 【投资后评价】

全年开展2项投资项目后评价工作，包括：完成招商路凯股权收购项目投资后评价，启动招商蛇口青岛网谷项目投资后评价工作。

招商路凯，披露公司面临的汇率风险和环境影响风险；揭示项目收购程序不完善、澳新区经营未达预期、内控制度不完善、核心管理层考核指标不充分、预算管控有待加强等问题。

（李祥强）

## 内部控制与风险管理

### 【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，招商局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。2016年，招商局风险管理委员会及办公室持续推动集团风控工作开展，从组织架构、运作机制和保障机制三方面出发完善风控工作机制，明确三道防线职责。同时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】

在以往风险管理与内控工作开展的基础上，结合招商局十三五发展战略规划以及总部“战略引领”（Shaping）、“风

险管控”（Safeguarding）和“综合服务”（Servicing）战略管理定位调整，对五年规划进行了针对性的调整优化，从国际层面、宏观经济层面、业务发展层面和内部管理四个维度分别对风险管理与内控工作进行定位，明确了招商局风险管理与内控工作未来的开展思路及主要工作目标，将分阶段的战略实施步调与各阶段的风险管理与内部控制工作相结合，对未来五年风险管理与内控工作目标进行了详细分解。

### 【风控工作制度】

风险管理委员会办公室对招商局原有风控工作制度体系进行了系统梳理与完善优化，将现行风控制度体系修订成为涵盖管理规定、配套办法、配套细则及工作手册为一体的制度体系框架。编制了《招商局集团风险管理与内部控制管理规定》《招商局集团风险管理办法》《招商局集团内部控制管理办法》及配套细则《招商局集团风险管理与内部控制工作手册》。



## 【 风控工作实体范围 】

全年新增 47 家公司（含 1 家二级公司（中外运长航）、46 家三级公司（主要包括招商物流、招商公路、招商港口及中外运长航下属主要企业）的内控体系建设与评价工作。按照既定工作计划，已完成了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。内控工作共计查阅了 4957 份制度，主导了 2629 场访谈，对 2626 业务流程、44850 项控制活动进行了全面梳理，共新发现内控缺陷 503 项，并积极采取了整改措施，截至年底，新发现内控缺陷已有 178 项缺陷已充分整改，整改率 35.4%。

## 【 风控工作流程范围 】

招商局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 】

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，报风险管理委员会办公室批准；招商局总部、下属 12 家二级公司（其中，招商路凯、招商交科院作为三级单位，独立开展风控工作）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。由招商局统一聘请外部咨询机构，对总部及下属 12 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；编报招商局年度内部控制评价报告，经风险管理委员会审议，报招商局办公会、审计委员会和董事会批准后，上报国资委。

## 【 内控缺陷情况 】

根据招商局集团财务报告 / 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。总部、各二级公司内控缺陷整改完成情况如下：

单位名称	缺陷总数	已整改	整改率
集团总部	21	-	-
招商蛇口	119	29	24.37%
招商漳州	3	2	66.67%
招商轮船	9	-	-
招商物流	147	76	51.70%
招商公路	43	23	53.49%
招商海通	26	-	-
招商路凯	11	1	9.09%
招商港口	5	4	80.00%
招商工业	33	-	75.76%
招商交科院	12	-	-
中外运长航	44	11	25.00%
招商资本	8	7	87.50%
招商金融	12	-	-
招商投资	10	-	-
合计	503	178	35.4%

(注：“-”表示“0”。)

## 【 风险管理工作开展 】

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：近两年来累计的总部风险事件数据库、半年/年度经营分析情况、内外部各项检查成果、风险管理执行情况和内部控制缺陷情况，梳理并识别出前 138 项核心风险事项。

在风险评估方面，风险管理委员会办

公室通过对前 138 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 28 项剩余风险，形成《风险评估调查问卷》，由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 20%，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，风险管理委员会办公室组织了 14 场次的高管访谈（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

28项核心风险及2017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。共计梳理出222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55项，定性指标11项），模拟运行4次。

在风险应对方面，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

应对现状进行了汇总，回顾各单位风险管理措施的开展与落地情况。针对2017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】

招商局集团2017年度十大风险评估表

序号	风险类型	风险名称
1	战略风险	宏观经济风险
2	运营风险	安全生产风险
3	战略风险	集团业务结构风险
4	战略风险	境外投资风险
5	战略风险	行业政策风险
6	战略风险	并购重组整合风险
7	财务风险	流动性风险（债务规模过大及现金流不良）
8	运营风险	招商银行金融资产质量恶化风险
9	战略风险	地产板块业务可持续发展风险
10	市场分析	行业间市场下行传导风险

## 【风控文化的培育和提升】

招商局在公司内部持续强化集团总部及各下属单位风控专员的专业技能，并于6月在全集团范围内组织开展风控专员专项培训，1012人参加培训，257人参加了

内控培训考核，244人通过考核，通过率达95%，并对考核通过人员颁发资格证书。各下属公司结合总部要求，并根据自身情况，共组织了132场（其中，中外运长航80场）内控知识与实务培训。

## 【 内控专项调研及成果 】

9-10月，招商局开展对风险管理体系和内控体系开展专项调研，形成调研报告。风险管理部对招商银行、招商证券、国家行政管理中心的风险管理与内控体系情况进行了现场调研；此外，针对上海国资委、宝钢和五矿风险预警体系的建设情况开展了专项调研与资料研究，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。5-6月，风险管理委员会办公室统筹风险管理部、战发部、财务部、监察部、综合交通部和区域发展部组成检查组，对招商蛇口、招商物流、招商工业、中外运长航5家单位进行了风险管理调研和检查工作。针对招商蛇口整合情况，分析风险管理和内控建设工作方向和要点，对招商海通、

招商物流商融通业务进行调研及评价，对招商工业去库存情况进行检查与评价，并在中外运长航开展了风控工作对接。

8-9月，以自查和实地检查相结合的方式对各二级公司进行了检查。除各单位自查外，检查组还针对招商蛇口、招商物流、招商海通和中外运长航4家单位进行了专项检查，提出了内控检查意见建议。检查发现招商局三级以下企业内控体系需要进一步加大覆盖范围，大部分单位的一线业务人员参与风控工作意愿及力度不足，各级企业风险预警机制建设以及预警指标应用还未实质性开展，基层单位风控基础工作不够规范和扎实。对此，检查组建议完善、整合工作小结，形成内控检查报告，对已发现的问题与下属公司进行确认，督导其进行开展相应管理提升与完善工作。

（张佳）

## 依法治企

### 【概述】

招商局依法治企工作在集团领导的高度重视和支持下,按照国资委中央企业法制工作新五年规划要求,围绕招商局法制工作五年规划和具体实施方案,法律工作取得突飞猛进的发展。一是构建法律合规工作平台,推进三个再深化的落地,尤其是工作组织体系、总法律顾问制度和法律机构两个再深化的落地,并启动法律管理信息化建设,通过技术手段打造共享平台,实现成果共享;二是合规试点工作,通过搭体系、理基础两路出击,开展大量工作,为2017年法律合规工作打下良好基础;三是发挥法律风险防范机制再深化作用,突出规范流程及法律工作前置、开展合同标准体系建设、加强海外风险防范三个法律风险防控主要抓手作用;四是亡羊补牢,通过选聘律所、保全财产、案件诉讼和财产执行四点推动诉讼维权工作。

### 【法律合规工作平台】

通过法律人才队伍建设、总法律顾问

队伍建设、法律信息化建设等,全力构建法律合规工作平台。

法律合规专业人才培养方面,在人力资源部的支持下,落实法律合规岗位人员的招聘工作,明确法律专业人员的行政序列和技术序列“双规制”管理,稳定和优化法律专业队伍。

总法律顾问队伍建设方面,建立各二级公司总法律顾问向总部总法律顾问述职制度,12月组织开展了首次总法述职活动。

法律事务管理系统建设方面,于11月正式启动了法律管理信息化系统建设,通过技术手段改变法律管理碎片化、差异化、非标准化的状态,提高法律工作质量和效率。

### 【法律合规试点工作】

招商局制定《招商局集团合规管理办法(试行)》,按照《招商局集团有限公司合规管理体系建设试点工作方案》稳步推进,探索建设集团合规管理体系;完成合规动画片《合规驶得万年船(2016)》

的编辑与发放，培育招商局的合规文化。

### 【合同标准化体系建设】

风险管理部组织开展总部的标准合同制订工作，提高合同质量和审核效率，夯实合同事务管理基础；全年合计完成总部34份标准合同的编制下发工作。

### 【法律制度体系建设】

结合招商局“3S”方案的实施，完成法律事务管理制度及五个配套规定的修订工作，实现分类分级管理、合理授权、动态调整和规则指引的管理思路，促进法律管理与经营管理的深度融合；负责制度统筹工作，2016年修订了《规章制度建设管理规定》，对招商局120余项规章制度进行法律合规审核。

### 【法律诉讼案件管理】

针对法律纠纷案件激增态势，调整传统的案件管理模式，以月报、半年报、快报、

年度报告等多种形式加强督办力度，有针对性的对重大案件进行跟踪管理，防范案件带来的潜在风险和损失；完成《招商局集团2016年上半年重大法律纠纷案件情况分析报告》《招商局集团2016年度法律纠纷案件统计分析报告》，加强督办与指导，多宗重大法律纠纷案件顺利结案。

### 【境外项目法律管理】

7月，启动《招商局集团“一带一路”及海外投资法律手册》的编撰工作，已基本完成香港、美国分册的编撰工作。

### 【法治宣传】

组织参加国资法治讲堂系列活动，举办招商局集团反垄断合规专题培训，组织集团4家合规试点企业合规人员参加从业人员培训班、中国海商法协会2016年年会、香港中企协法律委员会、交企协法律委有关活动等。

（霍文丽）

## 科技创新

### 【概述】

招商局集团上下聚焦“三产一科创”，改革创新工作成绩突出，多个重点领域实现突破。2016年，招商局成为国家企业双创示范基地，获得国有资本投资公司试点。招商局新兴产业培育全面推进，太子湾邮轮母港开港运营，仁和寿险获批筹建，筹备设立融资租赁公司、资产管理公司，并以湖北蕲春产业扶贫为契机谋划发展大健康产业。进一步加大科研投入，全年完成科研投入8.1亿元（不含招商银行和中集集团），同比增长16%，并在美国硅谷设立工作站，积极捕捉前沿科技动态。

### 【重大科技攻关】

1. 船舶轴带无刷双馈交流发电系统原型产品成功研制。中外运长航下属船舶重工总公司利用在高效绕线转子结构等方面的多项技术突破，实现了船舶轴带电机在输入转速与负载变化条件下的高精度稳频稳压运行，并率先在国内外完成同类原型产品的开发与试验验证。该产品获美国专

利1项、日本专利1项、国内发明专利1项、实用新型专利9项，并被列入国家标准，收入CCS（中国船级社）检验指南。

2. 完成世界首例 $\pm 800\text{kV}$ 直流穿墙套管等效模型抗震试验。招商交科院桥梁工程结构动力学国家重点实验室克服试件尺寸大、安装复杂、传感器多、测试要求高等困难，成功完成世界首例 $\pm 800\text{kV}$ 直流穿墙套管等效模型抗震试验研究，并为其后续开展特高压工程的试验研究打下坚实基础。本次实验的直流穿墙套管是滇西北至广东特高压直流输变电工程的核心元器件之一。

3. 大型江底地下互通式立交枢纽建造与运营核心技术填补国内地下立交道路系统研究空白。招商交科院针对城市地下道路立交的特点，通过理论分析、物理模型试验、数值模拟、仿真模拟和现场实测的综合手段，在国内首次对城市地下立交隧道群开展了设置模式、线形标准、施工力学、通风防灾技术的系统研究，系统性的攻克了地下立交建设中的地下立交设置形式和路线标准系统等关键技术问题，形成

了国内首个地下立交修建核心技术标准。该成果荣获中国岩石力学与工程学会技术进步一等奖。

4. 亚洲最大暗挖地铁车站建成通车。招商交科院设计的重庆轨道交通红旗河沟换乘站项目建成通车。该项目是目前亚洲最大的暗挖地铁车站，对我国超大断面隧道或地下空间暗挖建造技术的研究具有重要意义。该项目还荣获 ITA 年度杰出工程奖。

5. 智慧船舶项目成为国家级智能船舶实船应用示范工程。招商轮船与中国船舶工业系统工程研究院联合研发的智慧船舶项目首次将国际领先的工业 4.0 技术 CPS（网络与实体融合技术）应用于船舶智能化领域，并于国内首次在实船上开展了智能运维系统（SOMS 系统）的实验研发，大幅提升了船舶运营的经济性、安全性、高效性。

## 【科技创新体系建设】

1. 全面推进国家企业双创示范基地建设。5 月，招商局成为国家首批 7 家企业双创示范基地之一。结合多年服务双创的经验和自身的双创资源，招商局提出加快建设具有自身特色的“四全（全链条、全周期、全流程、全要素）、四加（线上+线下、空间+资本、资源+机制、境内+境外）、四化（专业化、特色化、协同化、产业化）”双创示范基地建设模式，持续

完善资金链引导创业创新链、创业创新链支持产业链、产业链带动就业链的双创循环发展理念，不断提升自身服务双创的水平和能力，力争成为国家企业双创示范基地建设的样板。

2. 江苏重工成为国家级企业技术中心。招商工业下属江苏重工成为国家级企业技术中心。该技术中心目前技术研发人员 790 人，包括国家千人计划、国家青年千人计划、长江学者、高级专家和博士等。未来，技术中心将聚焦先进海工装备的设计研发、新型节能环保技术的创新、配套设备产品的设计开发和基本设计，为招商局发展“海洋经济”产业提供有力支撑。

3. 招商启航“厘米空间”经营步入正轨。招商启航“厘米空间”是招商局专门从事互联网天使投资的孵化器，既是集团金融产业链上重要的环节，又是专门服务招商局核心产业转型升级的孵化器，也是“双创”工作的重要载体，三种功能相互推动，相互促进。招商启航全年孵化项目 83 个，通过投资决策项目 15 个，投资金额 2188 万元。

4. 招商局在美国硅谷设立工作站。为进一步捕捉科技创新前沿动态，招商局科技创新发展研究院在美国硅谷设立工作站，并于 2016 年底完成人员选聘等工作。

## 【技术标准工作】

2016 年，招商局主持制定国家、行业



技术标准 21 项，参与制定行业标准 6 项。

## 【科技成果与奖励】

1. 招商局创新专项基金对中外运长航等 4 家创新先进单位、招商交科院韩直研究员（1 位创新先进个人）和招商港口精细化管理平台等 3 个创新先进团队，以及 50 项发明专利予以表彰和奖励；对招商工业等 3 家单位的 4 个创新项目和双创示范基地 5 大重点工程实施创新项目资助，资助和奖励实施金额共计 5076 万元。

2. 招商交科院主持的“西藏扎木至墨

脱公路建设关键技术研究”项目获得 2015 年度中国公路学会科学技术奖特等奖；“超大吨位钢绞线斜拉索制造与施工关键技术研究”项目和“基于云计算的城市大型桥隧集群工程运营安全提升技术研究”项目分别获得二等奖；蒋树屏研究员当选全国工程勘察设计大师。

3. 招商港口精细化管理平台获第二十二届国家级企业管理现代化创新成果二等奖。

4. 招商港口智慧港口项目和粮达网项目入选中国“互联网+”行动百佳实践，并获国家发改委专项建新资金支持。

（左婷）

# 信息化建设

## 【概述】

信息化工作围绕招商局“十三五”战略，在服务集团数字化创新、综合管控，保障信息系统安全运行及信息化能力建设等方面做了大量富有成效的工作。一批数字化创新项目启动建设并初见成效；一批信息系统上线运行；信息化基础设施及共享平台服务能力进一步加强。

## 【数字化战略】

推进或实施一批数字化战略创新项目，包括招商港口的统一服务平台 e-Port 和智能理货、招商物流的供应链物流平台、招商轮船的智慧船舶、招商海达的“智优保”营销平台等项目的建设并初显成效，招商蛇口的“三网合一”、招商漳州的智慧城市、中外运长航的智慧物流一批创新项目启动实施。

## 【信息系统建设及应用】

信息化应用取得新进展。人力资源信息管理系统上线运行平稳，财务管理系统实施 EAS8.0 升级，财务移动应用“招财通”完成优化升级、“企业快照”上线。经营分析系统完成开发测试。OA 协同办公系统、产权系统实施中外运长航集团总部及二级公司的推广。招商蛇口顺利实施重组的信息化应用系统融合，招商轮船运营可视化平台建成上线，招商海通贸易系统二期在主要企业上线。

## 【基础设施及共享平台建设】

基础设施资源服务能力进一步增强。招商云完成两期扩容，计算能力、存储能力进一步加强，完成招商局总部全部 11 个管控系统迁移到云平台。

完成招商局统一用户平台建设，实现用户在各个应用系统中的“一个用户一个 ID 一个密码”的集中管理。完成了虚拟网建设，截止年底虚拟网安装用户超过 30773 人，OA 系统用户覆盖率达 100%。实现了集团 OA 系统、人力资源系统和财务系统等 34 个系统或平台的覆盖。启动全天候、立体、可视化的信息安全威胁感知分析平台建设。组织中航信编制集团数据中心灾备项目规划。招商局有管理责任 75 个网站安装网防 G01 系统，累计拦截攻击 81.3 万次。

## 【信息系统维护】

全年信息系统运行安全平稳，基础设施可用率达 99.9%。数据中心设备数量 900 多台套，全年运维量达 3648 次。

## 【信息安全管理】

全年集团数据中心拦截网络攻击 3205 万次，信息安全面临越来越严重的挑战。招商局邮件系统实施了三次大规模的整体安全防护提升，全集团部署 360 天擎防病毒软件。全年 14 起信息安全事件得到及时处置，12 个系统信息进行渗透测试，14 个新系统上线进行安全基线检查。9 月纳入国家公安部信息安全通报成员单位。十八届六中全会期间，每日上报公安部信息安全监控情况。按照国家审计署要求，完成了下属企业二级以上信息系统等级保护备案。

## 【信息化管理】

开展信息技术应用研究，包括安全邮件建立的可行性与相关防御措施研究、电子商务交易安全技术研究、企业自建 CA 的可行性研究及相关方案、数据资源共享合规性研究、进行云技术的相关技术验证与跟踪、对 Docker、区块链等新兴技术进行相关的预研。

## 【信息化标准建设】

完成一批技术及数据标准。编制了《招商局集团经营分析指标手册（2016）》。新增了《无线网络安全基线》《移动客户端安全基线》《虚拟化信息安全基线》《Win10 安全基线》等技术标准。完成《招商局集团企业服务总线接口与标准》《EAS 应用接口集成规范及示例》。

## 【信息化交流与培训】

举办了由招商局深港地区安全管理、应用开发人员 30 余人参加的《软件安全设计与开发》培训，组织各二级公司安全

员参与 CISP（注册信息安全专业人员）培训并全部通过了认证考试，举办了由各二级公司信息化部门主管及信息安全员参与的招商局 2016 年度信息安全培训。

举办了一批数字化创新应用交流，包括中国联通内部电子采购平台交流，北京腾云天下技术公司大数据与商业模式创新技术交流，招商蛇口统一客户数据管理与经营创新交流，中信集团信息化建设与创新交流；调研上海复星、杭州阿里巴巴的钉钉移动办公平台，参加中国石化信息化建设年度大会。

（石高俊）

# 安全生产

## 【概述】

招商局紧密围绕“综合安全观”，践行“五适”管控法，严格推进依法治安，努力加强安全生产工作，通过“五个一”、“五查”等一系列重点工作的开展，推动了安全生产管控能力的进一步提升。

## 【安全监管】

11 月 28 日，招商局在全国安全生产

电视电话会议后立即组织召开专题会议，传达、学习中央领导关于江西丰城“11·24”特别重大生产安全事故的指示批示精神，研究部署落实方案，全面开展安全生产大检查工作全面开展。12 月 1 日，招商局总经理李晓鹏第一时间带队到招商物流香港青衣 181 项目、香港友联船厂、招商货柜等单位开展安全生产检查。12 月 10 日前，其他集团领导也根据分工全部完成了对相关重点单位的专项检查工作。各单位在集

团领导带动下，根据统一部署，分别制定检查方案，结合自身实际迅速开展了各项检查工作。

“12·20”碰撞渔船重大事故发生后，招商局立即启动应急预案，董事长李建红、总经理李晓鹏高度重视事故应急处置各项工作，根据事态发展及时作出针对性部署，安排下发《关于“中外运厦门”轮事故情况的通报》，要求各单位认真抓好今冬明春水上交通安全生产工作，特别是要持续、认真、彻底地开展安全生产大检查工作，举一反三，切实防范各类事故发生。

## 【主要工作】

### 1. 切实加强安全文化建设，有效推动安全理念落地生根

招商局将安全文化建设作为提升企业安全管理综合能力的重要手段。“安全生产月”活动期间，招商局以“强化安全发展观念，提升全民安全素质”、“打造本质安全，共享平安交通”为主题，以贯彻“综合安全观”和“五适”管控法为主线，集中开展了系列安全生产宣传教育活动，进一步强化了责任意识、普及了安全法制、传播了安全知识、厚植了安全文化，推动了全员安全素质的整体提升。其中招商工业海门基地被评为全国“安全生产月”活动先进单位。

通过开展“五个一”活动，积极营造

安全文化氛围，切实推动了“五适”管控法在各单位的实施和落地。一是在招商局年中工作会议上对包括总经理在内的集团领导、各单位党政负责人进行了安全知识测试；二是组织开展航运企业及工业企业间的交叉安全检查；三是协调安全生产管理信息系统在招商工业、招商物流、迅隆船务的推广；四是加强了专业人员力量；五是组织了孖洲岛基地应急演练。各单位“五个一”活动也开展得有声有色，扎实推动“综合安全观”和“五适”管控法落地生根。

中外运长航并入以后，招商局在保持中外运长航安全管理延续性的同时，逐步推进安全管理融合，将确保中外运长航安全形势稳定作为整合工作的首要任务。期间，组织了一系列安全调研、交叉检查及交流培训工作。中外运长航积极融入，领导干部和全体员工对安全管理的认识进一步提升、安全管理标准进一步统一。

11月25日，《中国安全生产报》在“企业家论道”专栏刊登了李晓鹏总经理撰写的专题文章《不能让制度变成“纸老虎”“稻草人”》，将招商局特色安全文化理念广泛传播，为“思想适情”做出了表率。

### 2. 加大安全机构队伍建设力度，完善安全管理规章制度体系

加强安全管理工作，落实企业安全生产主体责任，招商局重点对安全管理机构和人员进行了完善和补充。一是安委会增

补了两名副主任，将总部部门和重点单位主要负责人纳入安委会成员，并将各二级公司安管部门负责人指定为安委办成员。二是完善安全管理机构，任命了安委办专职副主任，在战略发展部内设立安全监督管理处并补充了专业人员。三是要求各级公司按照严于法律法规的标准加强安全管理队伍建设，做到人员适任。

适应新形势、新要求，强化规章制度对安全生产的保障作用，招商局对安全管理规章制度进行了持续完善。一是对《招商局集团安全生产管理规定》和《招商局集团总体应急预案》进行了修订；二是制定发布了《招商局集团境外机构及人员安全管理指引》；三是启动了《生产安全事故综合应急预案》和《集团防台风应急预案》的编制工作。

### 3. 部署“五查”专项行动，强化隐患排查治理

招商局不断强化隐患排查治理工作，积极防范事故发生。对于偶发事故，也严格根据“四不放过”要求进行调查处理，坚持从事故中找教训、找差距，举一反三，发挥事故的警示教育作用。

6月19日，招商局所属招商港口深圳一码头发生一起废弃物堆场火灾事故。李晓鹏总经理亲自赶赴现场指导应急处置工作，并于6月20日组织召开集团安全生产专题视频会议，对吸取事故教训、进一步加强安全生产工作进行部署，要求在全

集团范围内立即开展安全生产“五查”专项行动。活动期间，招商局各级公司主要负责人亲自带队检查，全体员工积极参与，取得了较好的效果。

### 4. 做好台风灾害防抗工作，提升应急处置能力

招商局领导高度重视防台工作，安委会领导于年初就召开专题会议，组织研究论证孖洲岛防台预案。招商工业针对每个海工建造和修理项目制定了专门的防台方案和应对措施，在“妮妲”台风来临时经受住了考验，顺利完成防台任务。为有效防范“莫兰蒂”台风，集团专门派遣督导组赶赴现场对各单位安全生产及防台准备工作进行督导检查。各受台风影响单位在集团的统一部署下，积极有效的开展应急响应工作。特别是漳州开发区根据福建省委、漳州市委及集团领导指示，把人的生命安全放在第一位，重点关注危险区域人员的转移与安置，组织干部挨家挨户动员，将低洼户、危房户群众转移到避灾地点，实现了防抗超强台风零死亡的目标。

根据《生产安全事故应急预案管理办法》要求，招商局于9-11月开展了风险评估和应急资源普查工作，编制出重大风险清单，并确定了一批重要风险单位。各单位根据集团统一部署，开展了应急预案的制（修）订、优化、备案、培训演练等工作，切实提高应急预案质量，充分发挥应急预案“平时牵引应急准备、战时指导

应急救援”的重要作用。各单位围绕消防、防台风、防海盗、防污染、危险化学品、客运船舶和人员密集场所疏散等重点风险，积极开展应急演练，检验预案实施效果，提升应急处置能力。

### 5. 积极利用信息化技术，努力推进科技强安

招商局组织重点单位对安全管理信息系统建设经验进行了交流研讨，充分利用信息化技术推动安全管理提升。SMIS（安全管理信息系统）II系统目前正在招商港口各码头全面应用，实现了风险管控标准化、智能化和隐患实时管理。招商工业、招商物流各一半以上下属单位及招商蛇口迅隆船务实现了SMIS II系统上线应用，完成了年度推广目标。

此外，招商港口气象预警系统、码头危险货物集装箱管理系统、RTG（轮胎式集装箱起重机）远程控制系统等科技成果的广泛应用，对提升作业安全保障能力起到非常积极的作用。山东外运、广东外运

深圳物流公司、重庆长航等单位也应用视频、射频、红外识别、遥控、遥测等技术，对员工安全作业过程进行监控。

### 【事故管理】

全年共发生安全事故9起，同比减少5起，下降35%；死亡（含失踪）17人，同比增加5人，上升42%。其中发生重大船舶碰撞事故1起，造成6人死亡，5人失踪。

重大事故情况：2016年12月20日约00:14时，中外运长航所属中外运船舶管理公司管理的“易勤”轮（境外企业，挂香港旗）从广东汕头港开往福建泉州港的途中，在福建沿海23-43N、117-47E附近，与“闽狮渔07878”渔船相撞，事故造成“易勤”轮球鼻艏受损，渔船当即沉没，渔船上14人全部落水。其中3人获救，6人死亡，5人失踪。经交通部海事局调查认定，本事故“易勤”轮负次要责任。

（蔡全杰）

## 节能减排

### 【概述】

招商局始终将节能减排作为企业履行社会责任，绿色、可持续发展的重点工作，集团所属各单位在管理提升、硬件投入、设备技术改进、以及工艺流程提升等方面做了大量工作，通过船舶锅炉和主机节能改造、船舶靠港使用岸电改造、太阳能灯清洁能源应用、港口 RTG 远程控制等措施，促使节能减排工作的全面推进。全年招商局范围内未发生过节能环保违规和环境污染情况。

### 【重要事项说明】

中外运长航并入后，招商局的能耗总量突破 200 万吨。6 月 20 日，国资委发文将集团节能减排管理分类由关注类调整为重点类。

### 【能耗指标】

招商局能源消费总量为 304.27 万吨标

煤，同比上升 5.06%，其中：交通运输企业能耗为 290.6 万吨标煤，同比上升 5.97%，占能源消耗总量的 95.51%；工业企业（船舶制造）能耗为 7.28 万吨标煤，同比下降 21.69%，占能源消耗总量的 2.39%；其他非工业企业能耗为 6.39 万吨标煤，同比上升 9.06%，占能源消耗总量的 2.10%。万元营业收入综合能耗（现价）为 0.1460 吨标煤 / 万元（营业收入采用权益法招行口径），同比上升 2.46%，可比价为 0.1607 吨标煤 / 万元，同比上升 12.77%；万元产值综合能耗（现价）为 0.0684 吨标煤 / 万元，同比上升 22.14%，可比价为 0.0674 吨标煤 / 万元，同比上升 20.36%；万元增加值综合能耗（现价）为 0.5993 吨标煤 / 万元，同比上升 25.30%，可比价为 0.6584 吨标煤 / 万元，同比上升 37.65%；航运企业千吨海里能耗为 3.2886 千克标煤 / 千吨海里，同比上升 2.30%；二氧化硫排放量 11.69 万吨，同比上升 15.39%；二氧化碳排放量 679.92 万吨，同比上升 5.87%。

## 【主要措施】

### 1. 应对碳交易，启动碳排放方法学和碳足迹研究项目

为应对 2017 年全国碳交易市场的启动，摸清招商局综合物流企业碳排放家底，确定中外运长航下属物流企业碳排放基准和核算碳排放方法学，转变碳排放管理为碳资产管理，启动了物流板块碳排放基准及方法学研究项目。中国外运股份有限公司是项目实施单位，中节能咨询有限公司作为第三方咨询机构主要参与研究。该项目研究将填补国内物流板块碳核算方法学的空白，能够科学指导招商局物流业务板块确定碳排放基线和开展碳核查工作。另外，与德国国际合作开展的碳足迹项目，以中国外运山东有限公司为试点企业，确定了山东公司的长途运输、短途运输、综合运输、仓库、场站和办公楼能耗的碳足迹为项目的 6 个业务边界。通过德国专家的指导，实现欧洲碳足迹计算标准在中国物流企业的应用，形成中国物流行业计算碳足迹的标准，出具山东公司碳足迹报告，并向大客户——壳牌出具碳足迹报告。

### 2. 积极推动船舶靠港使用岸电

招商港口和中外运长航积极推进船舶靠港使用岸电，组建了由科研单位、码头、船舶公司工程技术人员为主的项目小组开展有关研究和实施工作，并积极争取国家

船舶岸电专项资金支持。

### 3. 港口 RTG 远程控制

招商港口下属赤湾集装箱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，2016 年总投资额约 4414 万元。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。

### 4. 开展船舶效能管理和节能技术应用，节能效果显著

中外运长航所属中国经贸船务邀请武汉理工大学及长航科研所的专家对节能装置进行评审，最终选定消涡鳍（PBCF）节能装置，在“中外运天津”和“中外运上海”两船上安装，有效降低能耗；所属长航国际海运公司与中船重工合作，开发导流罩的运用，在 58000 吨船舶完成实船安装，试航后统计节能效果达 5.5%。所属长航油运、长航国际、深圳滚装等公司分别对部分船舶完成了气缸电子注油器的改造，改造后主机气缸油的消耗降低 43% 左右。招商轮船积极响应国家号召，2016 年处置了 2 艘老旧 Aframax 型船舶，新接了 4 艘节能环保型 VLCC（超大型油轮），5 艘节能环保型 Ultramax；中外运长航所属阳光



速航公司对新造 4000TEU 船型选用 MAN B&W 6G60ME-C9 型节能环保主机，该主机燃油的消耗低至 160g/kwh，远远低于老款机型。

## 5. 积极推动屋顶太阳能光伏发电的应用

6 月招商物流与招商新能源就分发中心屋面太阳能电站合作，已进行实质工作阶段，已启动昆明一期、南昌一期、陕西供应链集成项目、青岛分发中心四个项目的屋面太阳能电站合作，新完工工程项目支出 1380 万元。中外运长航和中广核集团于 7 月份签署了关于清洁能源应用和业务共同发展的战略合作协议，将在适合的仓库、场站、堆场、码头、船厂、江心加油站等场所大力推广太阳能、风能等清洁能源的应用。

## 6. 履行社会责任，打造绿色地产

招商蛇口根据自身业务的特点，大力推广节能技术应用把建筑节能落实到项目实处。2016 年，共获得国家 and 地方绿色建筑认证的项目共计 7 个，合计建筑面

积 106.45 万平方米。据估算，以上绿色建筑与常规建筑项目，每年可节省用电量 10283.24 万 KW.H，减少二氧化碳排放 102731.31 吨。

## 【主要成果】

3 月，北京召开的中国绿色建筑与节能委员会（以下简称“中国绿建委”）第九次全体委员会议上，招商蛇口获得中国绿建委颁发的 2015 年全国绿色建筑先锋奖；5 月，招商港口所属西部港区绿色低碳港口主题性项目通过交通运输部考核验收；6 月份，在浙江省宁波市召开的“全国绿色低碳港口示范技术现场会”；蛇口集装箱码头有限公司获中国港口协会授予四星级“中国绿色港口”称号并获颁证书和牌匾。招商港口蛇口集装箱船舶岸电项目和深圳西部港区绿色低碳主体项目分别获深圳市和交通部补贴资金 466 和 824 万元。招商工业所属蛇口友联和深圳重工获深圳市的“低碳试点企业”、“深圳市清洁生产企业”、“节水先进单位”等称号，并获得项目建设资助、奖励 500 多万元。

（蔡全杰）

## 社会责任

### 【概述】

作为百年央企，招商局在提升市场竞争力、促进经济发展的同时一直高度重视履行企业社会责任，与国家、社会、环境和员工等各个利益相关方建立和谐互动关系，促进企业自身和社会可持续发展。

2016年，招商局按照《“十三五”社会责任规划》的要求，结合自身“以商业成功推动时代进步”的企业使命，积极将社会责任实践全面融入管理生产经营的每一个环节。通过编制社会责任报告夯实责任管理基础，提倡“开发式扶贫”推进精准帮扶工作，加大公益投入改善民生，努力成为具有国际竞争力的世界一流企业。

### 【社会责任管理】

招商局主要通过编制企业社会责任报告以加深各部门对社会责任的理解和认识，加强内部管理。明确社会责任归口管理部门，在总部层面建立社会责任联络员工作网，实现社会责任指标化管控，提倡各部门在开展日常工作过程中重视加强实质性议题的管理，完善了社会责任管理工作。

2016年发布的社会责任报告在国内目前覆盖面最广、考核严谨科学的评估活动中荣获最高奖——“金蜜蜂 2016 优秀企业社会责任报告·领袖型企业奖”。

### 【扶贫济困】

招商局集团认真履行央企责任，开展定点帮扶工作。自 2003 年、2012 年起分别对贵州省威宁县及湖北省蕲春县实施定点扶贫。2015 年起，新疆维吾尔自治区叶城县和莎车县的帮扶工作也一并纳入集团统筹推进。按照招商局集团《“十三五”定点扶贫工作规划》，坚持有效结合四县特色资源与企业优势的整体战略，不断创新帮扶方式、扩大帮扶领域、提升帮扶价值。截至 2016 年底，集团累计在四县投入扶贫资金 2.02 亿元，并培训当地干部 600 名，帮助定点扶贫县干部更新观念、开阔视野、拓展思路。

2016 年，集团捐赠人民币逾 2700 万元帮助蕲春兴建长江码头（2 个 5000 吨级散杂货泊位），推动蕲春更好地融入长江经济带，实现产业转型升级，加快脱贫步伐。

在威宁打造的“幸福小镇”被评为生

态旅游示范点、同步小康展示区，带动了当地旅游业发展。此外，为切实回应当地医疗需求，集团2016年启动了“幸福卫生室”项目，计划支持建设100间卫生室，改善威宁医疗条件，加强社区卫生健康教育。

## 【社会公益】

传承招商局百年慈善传统，招商局一直大力支持、积极参与社会公益活动。以招商局慈善基金会为专业平台，除了在定点扶贫区域的专项投入外，招商局还在国内资助公益慈善项目29个，支出公益资金人民币近1600万；在香港及海外地区资助公益慈善项目17个，捐赠港币近900万。

### 1. 灾害救助

每当有重大自然灾害发生时，招商局以高度的社会责任感挺身而出，积极参与赈灾。2005-2016年期间，招商局集团及其下属公司通过捐资、捐物、捐专业服务等形式共捐赠价值近1亿元援助受灾地区开展救灾工作。2014年，集团升级赈灾策略，由招商局慈善基金会联合招商物流成立“灾急送”应急物流平台，通过向社会免费提供救灾物流服务，在多次灾害救援行动中均发挥了重要作用。

2016年6-7月份，南方多地遭遇持续强降雨天气，发生严重洪涝灾害。“灾急

送”紧急响应，调动30辆车，出动逾100名志愿者，参与江苏省、江西省、云南省、贵州省、湖北省和福建省6个省份的救灾运输工作，将近65000件救灾物资安全、准确、及时地送达灾区，为前线救灾工作提供了有力的支持。

### 2. 支持教育

“培才育德”是招商局延续了百余年的文化传统。招商局在全国13所高校设立了“招商局奖学金”，鼓励青少年发展特长，营造奋进向上的氛围。为持续改善贫困地区学前教育现状，通过与社会组织合作培育乡村社区兴办幼儿班。招商局慈善基金会自主品牌公益项目“成长小剧场”体验式素质教育课程首先在威宁启动，企业员工及家属广泛参与，服务学生共计3000多人次。

明确以“青少年发展”作为服务香港社会的重点议题之一，针对香港青少年儿童开展各种艺术体验课程及文化交流活动，加强关注青少年学业及身心全面发展需求，帮助青少年儿童健康、自信、快乐成长。

### 3. 海外公益

加大对海外地区的公益投入，尤其重视回应“一带一路”沿线发展中国家的人道主义需求，其中重点打造了“共铸蓝色梦想”（C-BLUE）公益品牌。通过“一

带一路光明行”项目帮助 136 名斯里兰卡贫困的白内障患者复明；捐赠 10 万美元在多哥设立助学金，帮助贫困在校大学生完成学业；开展“21 世纪海上丝绸之路

优才计划”，培养非洲国家的港口专业人才，有效输出中国港口管理的运作模式和管理改革经验。

（邓晓琳）

## 企业文化建设

### 【概述】

2016 年，招商局集团注重企业文化建设工作，加强企业文化建设的顶层设计，把企业文化建设纳入企业发展战略，贯穿企业生产经营管理各领域，融入员工教育全过程，不断健全机制、完善体系、创新载体，大力推进崇商文化、创新文化、均衡文化、共赢文化，通过集团网站、杂志、微信平台的内容发布，招商课堂、员工之家、公司日活动的落地推进，让企业文化成为系统内部各要素、各环节的调节剂和助推器，促进了广大员工思想观念、精神面貌的深刻变化和素质的全面提升，增强企业的凝聚力，优化企业形象，为企业改革发展提供动力和源泉。

### 【员工之家】

2014 年招商局开始启动员工之家的建设活动，截至 2016 年底，已建成包括海

外员工之家在内的 183 家。依照“五个一”要素，每个“员工之家”设置一面招商局企业文化墙、一个招商局书架、一套文娛设施、一个员工信箱、展示一组员工风貌。

各单位根据自身特点在员工之家，设有健身房、花艺中心、阅读室、员工民主信箱等各类设施，定期举办读书分享会、学习沙龙、健康讲座，有些单位为女员工特设花艺培训、瑜伽练习、礼仪培训等，丰富了员工的业余生活。

### 【招商课堂】

招商课堂是招商局走入基层、宣传贯彻企业文化的重要载体和平台，是基层员工全面了解招商局的过去、现在及未来的窗口。招商课堂设有招商局历史、招商局经营状况及未来战略、招商局社会责任、合规理念及管理、职业生涯规划及个人成长等五大课程内容，讲师队伍由招商局档

案馆、战略发展部、招商局慈善基金会、风险管理部构成。招商课堂已为招商局员工进行了14场精彩宣讲。2016年，先后在深圳、北京、大连、重庆、温州、宁波等地方，为招商蛇口、招商港口、招商工业、招商公路、中外运长航等单位开展8场招商局历史、社会责任、合规理念及管理讲座。

## 【公司日主题】

在新常态、新经济、新国策和新世情下，变革、发展、竞争与融合，是时代的几大主题，也决定了招商局集团未来几年的发展走向。融合，是适应新经济的战略选择；融合与共赢，是符合当下趋势的发展思维。2016年，招商局集团“公司日”的主题是“融合与共赢”，各公司以该主题为基础组织开展相关的宣贯活动。

### 一、“融合与共赢”的涵义

融合本身是一个界域宽广的主题，可以指涉人类社会的方方面面，从种族、语言，到饮食、服饰，可以说，不论是自发的融合，还是被动的融合，都是一种历史的必然。在商业社会中，融合是商业文明的内在需求，也是推动商业进步的重要动力之一。

融合也可以从系统的角度阐释。在一个稳定的系统中，各种要素清晰、坚定地指明目标，形成一套自足的生态系统。然

而这种自足性都是相对的、暂时的，它必须随时调整以适应外界变化带来的影响和冲击；当格局打破，新的要素加入，系统更新、调整，乃至再进入相对的稳定状态。一个封闭的系统是一个没有活力、注定要消亡的系统，只有在更大的环境中适时调整、自我更新，这个系统才能有生命力。因此，融合的前提是开放。

成功的融合带来共赢，但对共赢的理解，不能拘泥于字面。

首先，融合当然可以带来两方或多方利润上的增长、规模的扩大等，但从更开放、广阔的层面看，融合带来的是资源更有效的配置和整体性的收益，甚至是整体生产力和生产模式的进步。对于“以商业成功推动时代进步”为己任的招商局来说，我们对共赢的理解应当基于更高的层次。

其次，我们也要破除对“输赢”简单的、固有的观念，在共赢的体系里，没有输的概念。商业的本质在于价值的创造，融合也是为了创造价值。所谓的输赢，是在创造价值的前提下，资源的重新配置和调整、要素的再次流动和组合而带来的新格局。我们应破除输赢的功利观念，而代之以共赢这样的全局观和统筹的眼光。

### 二、招商局历史上的“融合与共赢”

从1872年成立至今，招商局的历史是在发展中不断学习、调整、更新的历史，同时也是其不断与外部融合的历史。开放、

融合、合作的商业精神，宽广奔放的海洋文化，已经融入到招商局的企业文化中。

招商局是中国第一家现代意义上的民族工商企业。招商局当时能够破冰而出，关键之处是采用官督商办体制，动员和利用了社会资源。所谓“招商”，其含义主要有三：一是招引商人资本，二是招用商界人才，三是由商人自为经营。通过这些举措，推动了官方资源与社会资源的融合，建立起了较为市场化的经营机制和管理体制。这此经验，对我们今天发展混合所有制经济仍然有借鉴意义。

招商局初创时期的对手，就是怡和、太古洋行这样的英资财团，经营的又是现代化航运这样的新兴产业。无论是技术还是新的商业规则和伦理，旧的经验已经不足以应付。招商局创办初期的几位掌门人——朱其昂、唐廷枢、盛宣怀，均谙熟西方商业规则，他们吸收西方的商业文明，定制度、发股票、重契约，聘用外籍员工，将招商局经营成为一家官督商办的现代企业。与西方商业文明的融合，是推动招商局走向现代企业的重要动力。

招商局十分重视与商业对手保持竞合关系。例如，招商局创办初期分别于1877年、1884年、1886年三次与太古、怡和等洋行签订齐价合同。在齐价合同的保护下，招商局得以维持稳定的收入，为招商局赢得了巩固和发展的时机，直接提高了营运效益，以致招商局“渐收群力，日有起色”。

在企业并购融合方面，招商局也有着成功的经验。1877年，招商局完成对美国旗昌轮船公司的并购，固定资产一跃而超过任何一家在华外国轮船公司，“而商局根基从此巩固”。近年来，招商局加大了对外兼并收购的步伐。过去5年，集团累计对外投资665亿元用于兼并收购，通过兼并收购较快地推动了集团核心业务的发展，同时也把资源有效地集中到更有能力的经营者手中，提升了资本效率。

### 三、现阶段主要融合类型

“合则强、孤则弱”。我们要以更加开放的思维，在协同合作与跨界融合中构建招商局的生态圈，在更大范围、更高层次、更深程度上，聚合各方价值链上的核心能力，实现资源的最佳配置和集成利用，构建共生共荣与共享共赢的发展格局。

目前，从集团的角度来看，主要有三种融合：

一是融整合。兼并收购、重组整合会是集团今后发展中一个很重要的举措，如何做好融合工作是我们需要长期面对的一个课题。特别是在2015年我们推动了中外运长航、地产业务等重大重组整合。如何真正从“整合”走向“融合”，从物理组合走向化学反应，取得“1+1>2”的效果，形成实实在在的合力，需要花很大功夫。

二是融产业。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。同时，要在产融结合、融融结合上探索推动更全面、更深入的工作。产业为本、金融为魂，是集团的一个核心竞争力，我们特别要通过在“融”字上做文章，把这一核心竞争力发挥得更加充分。

三是融对手。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。

#### 四、“融合与共赢”的践行

一是拥抱变化，主动融合。

变是永恒的，不变是暂时的。无论是企业在变化的市场环境中，还是个人在企业的调整、变局中，拒绝变化、抱守残缺，企业终将被市场淘汰，个人终将成为企业的负资产。融合是商业持续的主题，但其也有机遇的问题。在转折期、关键期，要抓住机遇，以主动的心态研究环境变化、发掘融合的机遇，主动融合，才能以最小的代价，获得融合带来的最大利益。

二是创造条件，推进融合。

在已实现物理性的重组、兼并的情况

下，要积极创造条件，加速融合，尽快制造“化学反应”，达到同心同德的效果。

首先是战略层面。要从整体的战略高度出发，制定合理的战略规划，确保融合取得的效益最大化。

其次是制度层面。在调研的基础上，制定合理的人资、行政等制度，理顺管理流程，配合战略实施，以制度的约束确保“力出一孔、利出一孔”。

再次是文化层面。文化是软性的，但却是最深层次的，评判重组兼并的成功与否，最根本的标准就是文化是否融合。随着“一带一路”海外业务的推进，我们的海外兼并重组会越来越多，跨文化融合成为重要问题。除了要在思想上重视跨文化融合，同时也要将这个问题有效地“外化于行”，通过企业文化建设的各项活动，尽可能地消除管理中的不适与隔阂，达到“融心”的效果。

三是取长补短，着眼共赢。

所谓融合，尤其是重组兼并式融合，不应有以强并弱、以大吃小的心态，而是在双方充分尊重和理解对方的历史、性格和文化的基础上，有商有量、取长补短、去粗取精，共同建设新的共同体。同时，应有“风物长宜放眼量”的气度，着眼于全局和长远的发展，不计较一时的得失。

#### 【公司日】

10月17日，为庆祝招商局第13个“公

司日”，招商局集团在深圳举办了主题为“融合并进、共赢未来”的趣味运动会，来自总部及各二级公司的近1500人参加了运动会。活动启动仪式上，员工代表将来自五湖四海的江河水和香港维多利亚港的海水一同注入同一个水缸，意味着来自全球各个国家、各个城市、不同种族、不同背景的12万员工“融合并进、共赢未来”。

### 【官网官微】

集团官网是招商局最权威的对外宣传窗口，对外发布各类新闻5000余条，及

时传播集团和下属公司动态、国资委动态、行业相关信息、媒体报道等。

集团微信公众号“百年招商局”作为招商局宣传、交流平台，推送信息174条，阅读量超过140万次。推出10期“招商人的一天”，展现招商局一线工作者的风范，其中包括岸吊司机、码头设备维修员、规划建设策划师、设计建设工程师、派驻海外的年轻工作者、热爱中国文化的吉布提女孩、集团慈善基金会官员、车辆维修员工等。

（史允 廖静怡）



## 档案管理

### 【概述】

招商局档案工作继续为企业生产经营、形象宣传、企业文化建设提供支持和服 务，助力招商局“一带一路”项目、仁和保险复牌等工作；持续开展档案工作评价、目标管理、业务指导与培训；着手探索电子文件管理模式；档案管理水平持续提升。截止 2016 年 12 月，招商局档案馆馆藏档案 70228 卷，文件级档案 87540 件，照片 21721 张，录音录像带 979 盘，光盘 1710 盘，图书资料约 35000 册。

针对电子文件的管理，招商局档案馆开展业务调研，探索电子文件管理方案，了解国内电子文件管理现状及未来发展，考察有关单位电子文件管理的实施和经验，联合技术部门组建专项小组，开展招商局电子文件管理可行性分析研究。

### 【档案利用】

2016 年集团档案主要服务于企业文化建设、企业形象展示、历史研究等方面。

1875 年招商局为打破外商独霸中国保险市场的局面，发起设立了保险招商局以及后来的仁和保险公司，成为中国民族保险业的真正起航。2016 年 12 月 1 日，中国保监会批复同意招商局仁和人寿保险股份有限公司的筹建申请，“仁和保险”成功复牌。招商局档案馆馆藏档案为其提供了有力的史料证据。

### 【《招商局年鉴》创刊】

按照招商局建设“世界一流企业”的发展目标和“稳中求进、改革创新”的工作思路，招商局史研究会编纂了《招商局年鉴 2015》（创刊号）和《招商局年鉴 2016》。《招商局年鉴》记录了招商局全年在主营业务、企业管理、安全生产、队伍建设、企业文化等各方面的基本情况和重大事项，反映了招商局各单位年度工作业绩和企业风采，为企业制定战略决策和科学管理提供依据。

## 【历史研究】

招商局史研究会继续深挖档案资源，推进招商局历史文化研究，全年编制发行4本出版物：《永远的袁庚》《蔡增基回忆录》《招商局年鉴2015》（创刊号）和《招商局年鉴2016》；完成5项课题研究：“招商局与股份制”、“招商局与南通张謇”、“招商局历代总经理”、“招商局十大股

东考证”、“仁和保险公司的历史渊源”等；组织编写3个课题项目：《招商局史》（1985-2010）《国家干预经济：轮船招商局与日本三菱·邮船会社比较研究》《申报中的招商局》《致敬145：招商局专刊》（国家航海杂志）等；筹备2017年将举办的招商局145周年学术研讨会。

（贺晨曦）

# 历史博物馆

## 【概述】

招商局历史博物馆（以下简称“博物馆”）强化招商局历史文化宣传、着力塑造企业形象、树立招商局品牌，被授予“深圳市爱国主义教育基地”称号。2016年全面筹建《蛇口改革开放博物馆》；更新《李鸿章与招商局》专题展览；博物馆全年合计接待参观455场次10000余人次。

物的收集、口述历史的采访、海上世界蛇口改革开放博物馆过渡性场馆的筹建、微波山蛇口改革开放博物馆场馆及主题公园的筹备。这一项目由招商局、博物馆、招商蛇口等多家单位联合筹建，得到了社会各界的广泛关注和大力支持。

## 【蛇口改革开放博物馆】

为展现招商局蛇口工业区在中国改革开放历史进程中所产生的作用和影响，2016年招商局深入开展“蛇口改革开放博物馆”的筹建工作，完成了主题和框架的研讨论证、陈展脚本的编写、蛇口史料文

## 【缅怀袁庚】

1月31日，招商局集团原常务副董事长袁庚逝世。结合袁庚的改革实践史料，博物馆编印画册《永远的袁庚》，该画册由“世上再无袁庚、深切追思、送别袁庚、魂归大海、向前走，莫回头”五个部分组成，载录了袁庚逝世、各界人士深切悼念袁庚等图片，并选取新闻报道、纪念文章等，追忆袁庚追求进步、救国富民、改革创新

的革命的一生、战斗的一生、光辉的一生，激励后人传承袁庚精神，再续招商局辉煌。

### 【《李鸿章与招商局》专题展览】

2016年博物馆对招商局在安徽合肥李鸿章故居开设的《李鸿章与招商局》专

题展览进行全面更新，展示内容增加了观众的关注热点，完善了展示方式，并将近年来历史研究新成果和集团发展最新情况丰富到新展览中，李府全年游客30万余人，成为内地展现新时期招商局的一个重要窗口。

（贺晨曦）

## 博士后工作

### 【概述】

招商局集团博士后站于2003年经国家人事部批准设立，具备单独招收和培养博士后资格，被国家人力资源社会保障部和全国博士后管理委员会评定为全国优秀设站单位。截至2016年底，集团博士后站已累计招收13批共40名博士后，其中34人已出站，超五成留在“招商系”企业工作，为招商局引进和培养了高级专业人才和管理人才。

### 【研究工作】

博士后研究与招商局企业经营活动密切联系，理论与实践相结合。2016年，博士后参与集团战略发展部、综合交通部、科技创新发展研究院、招商港口、招商轮船、招商资本、招商蛇口、招商漳州等单位的相关研究工作，完成工作论文和主要研究报告30余篇，在CSSCI及EI检索刊物上发表学术论文4篇，研究工作及成果得到相关单位的好评。

（刘铁鑫）



## 第十二篇

# 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
2016年	2016年12月深圳蛇口邮轮中心工程荣获“广东省优质结构工程奖”	招商蛇口
	2016年5月深圳港西部港区疏港道路工程第七合同段荣获“广东省建设工程优质奖”	招商蛇口
	2016年11月招商蛇口自贸投资公司孙洁获中国地理信息产业协会颁发的“地理信息科技进步奖三等奖”。	招商蛇口自贸投资 (孙洁)
	2016年11月大榭招商国际码头有限公司“集装箱码头智能配载系统”荣获上海市人民政府颁发的上海市科技技术奖三等奖	招商港口宁波大榭招商国际 码头有限公司
	2016年6月3日中国港口协会授予蛇口集装箱码头有限公司四星级“中国绿色港口”称号。	招商港口蛇口集装箱码头 有限公司
	2016年12月招商工业江苏重工、深圳重工总工程师刘建成被国家交通运输部表彰为“2015-2016年度交通运输青年科技英才”称号。	招商工业 (刘建成)
	2016年12月国家发展和改革委员会、科学技术部、财政部、海关总署、国家税务总局评定招商工业下属招商局重工(江苏)有限公司为“国家认定企业技术中心”称号。	招商局重工(江苏) 有限公司
	2016年11月江苏省科学技术厅评定招商工业下属招商局重工(江苏)有限公司为“江苏省海洋能源开发装备工程技术研究中心”称号。	招商局重工(江苏) 有限公司

时间	荣誉名称	所属单位及个人
2016年	2016年4月江苏省省委、省政府表彰招商工业下属招商局重工（江苏）有限公司为“江苏省优秀企业”称号。	招商局重工（江苏）有限公司
	2016年9月国务院安委会办公室表彰江苏招商重工为全国“安全生活月”和“安全生产万里行”活动先进单位。	招商局重工（江苏）有限公司
	2016年5月中国外运长江有限公司被中国交通运输协会授予“2016年度全国先进物流企业”荣誉称号	中国外运长江有限公司
	2016年中国外运山东有限公司大宗商品事业部被山东省总工会评为工人先锋号	中国外运山东有限公司大宗商品事业部
	2016年6月陆桥公司沈刚被国务院国资委党委评为“中央企业优秀党务工作者”	中国外运陆桥运输有限公司（沈刚）
	2016年12月金陵船厂范克惠被中华人民共和国国务院颁发政府特殊津贴	金陵船厂（范克惠）
	2016年1月中国船舶工业集团公司科学技术进步奖一等奖	长江船舶设计院
	2016年11月金陵船厂孙辉被中华人民共和国人力资源和社会保障部授予“全国技术能手”荣誉称号	金陵船厂（孙辉）
	2016年6月上海吴淞口国际邮轮港发展有限公司徐红被中共上海市委员会表彰为上海市“优秀共产党员”	上海吴淞口国际邮轮港发展有限公司（徐红）
	2016年3月上海长江汽车服务有限公司赵祥被国务院农民工工作领导小组表彰为“2015年全国优秀农民工”	上海长江汽车服务有限公司（赵祥）

（人力资源部）





## 第十三篇

# 大事记 >



## 国家领导人视察与指示

- 5月30日 国家主席习近平在北京人民大会堂同来访的多哥共和国总统福雷举行会谈。在习近平和福雷的见证下，李晓鹏总经理代表招商局集团与多哥总统府签署了《多哥与招商局集团建立经济战略合作伙伴关系的框架协议》。习近平在会见福雷时表示，招商局是一家优秀的企业，支持多哥政府与招商局的各项合作。
- 8月19日 中央政治局委员、中央政法委书记、中国和白俄罗斯政府间合作委员会中方主席孟建柱视察中白商贸物流园，鼓励在场的招商局员工：你们动作快，带了好头。你们搞过开发区，有经验，要发挥作用管起来。
- 10月17日 国务院国资委在北京举办2016中央企业熠星创新创业大赛启动仪式。国务委员王勇出席仪式。集团李晓鹏总经理出席仪式并陪同王勇参观了集团展位。王勇参观了招商局的双创成果，并勉励招商局要建设好国家双创示范基地。
- 11月4日 中央政治局委员、国务院副总理汪洋考察调研招商局集团等中方联合体投资的伊斯坦布尔 Kumport 码头。汪洋表示，正是有招商局集团这样的企业不断进行海外拓展，才支撑了国家走出去发展战略。
- 11月16日 中央政治局委员、国家副主席李源潮视察招商局吉布提多哈雷多功能码头，称该项目是友谊工程、优质工程、安全工程和效益工程。李源潮高度赞扬招商局在践行“一带一路”倡议中所取得的优异成绩。

## 重大发展规划

- 2月27日 广东省—中央企业“十三五”战略合作对接会在广州举行。李建红董事长代表集团与朱小丹省长签署“十三五”战略合作协议。
- 3月31日 李建红董事长在香港参加招商银行2015年度业绩投资者、分析师推介会以及新闻发布会。李建红介绍了招商银行2015年的总体经营情况，并指出2016招商银行将扎实推进“轻型银行”和“一体两翼”的转

型战略。

- 5月8日 国务院办公厅印发《关于建设大众创业万众创新示范基地的实施意见》，系统部署“双创”示范基地建设工作。《意见》确定了首批共28个“双创”示范基地，招商局集团等7个企业示范基地在列。
- 6月18日 招商局集团与前海管理局签署了《关于组建合资公司推动前海蛇口自贸区管理体制创新的框架协议》。
- 9月1日 招商局集团召开企业社会责任、定点扶贫与慈善公益工作专题会议。会议审议通过了集团《“十三五”定点扶贫工作规划》。

## 重大工程项目开工、竣工

- 9月28日 深圳国际会展中心暨市政配套工程开工仪式在空港新城深圳国际会展中心项目所在地举行。
- 11月12日 “内地与港澳邮轮旅游合作发展大会暨太子湾邮轮母港开港仪式”在深圳太子湾隆重举行。
- 11月12日 丽星邮轮旗下的15万吨级顶级豪华邮轮星梦邮轮“云顶梦号”在香港启德邮轮码头举行启航仪式。

## 重大科技成果、重要课题研究成果

1. 船舶轴带无刷双馈交流发电系统原型产品成功研制：中外运长航下属船舶重工总公司利用在高效绕线转子结构等方面的多项技术突破，实现了船舶轴带电机在输入转速与负载变化条件下的高精度稳频稳压运行，并率先在国内外完成同类原型产品的开发与试验验证，相关并被列入国家标准，收入CCS（中国船级社）检验指南。
2. 完成世界首例 $\pm 800\text{kV}$ 直流穿墙套管等效模型抗震试验：招商交科院桥梁工程结构动力学国家重点实验室成功完成世界首例 $\pm 800\text{kV}$ 直

流穿墙套管等效模型抗震试验研究。该种直流穿墙套管是滇西北至广东特高压直流输变电工程的核心元器件之一。

3. 大型江底地下互通式立交枢纽建造与运营核心技术填补国内地下立交道路系统研究空白：招商交科院在国内首次对城市地下立交隧道群开展了设置模式、线形标准、施工力学、通风防灾技术的系统研究。形成了国内首个地下立交修建核心技术标准。该成果荣获中国岩石力学与工程学会技术进步一等奖。

#### 4. 其他获奖科技成果

招商交科院：“西藏扎木至墨脱公路建设关键技术研究”项目获得2015年度中国公路学会科学技术奖特等奖；“超大吨位钢绞线斜拉索制造与施工关键技术研究”项目和“基于云计算的城市大型桥隧集群工程运营安全提升技术研究”项目分别获得二等奖。

招商港口：精细化管理平台获第二十二届国家级企业管理现代化创新成果二等奖；智慧港口项目和粮达网项目入选中国“互联网+”行动百佳实践，并获国家发改委专项建新资金支持。

## 重要国际交流与合作

- 3月21日 招商轮船与淡水河谷在北京举行铁矿石运输合同签约仪式，落实双方“战略合作框架协议”。招商局李建红董事长、淡水河谷总裁兼首席执行官费慕礼出席签约仪式。
- 3月22日 立陶宛总理布特克维丘斯到访招商局集团香港总部。招商局集团李建红董事长会见了布特克维丘斯一行。布特克维丘斯总理强调：双方在克莱佩达港合作项目非常具有战略意义。
- 4月9日 举行招商蛇口与云顶香港有限公司战略合作签约仪式。招商局集团李建红董事长、云顶香港主席兼行政总裁林国泰到会，并致辞。
- 4月15日 由中国商务部、澳大利亚外交贸易部共同主办，国家开发银行、澳大利亚企业领袖理事会承办的第五届“中国—澳大利亚 CEO 圆桌会议”

在北京召开。李晓鹏总经理应邀出席会议并做主题发言。中国国务院副总理汪洋和澳大利亚总理特恩布尔共同接见了参会企业家。

- 6月2日 李晓鹏总经理在深圳会见了来访的多哥共和国总统福雷·埃索齐姆纳·纳辛贝（Faure Essozimna Gnassingbé）一行。在李晓鹏总经理的陪同下，福雷总统一行参观了招商局蛇口集装箱码头。
- 8月16日 2016年新加坡区域商务论坛在新加坡举行。来自38个国家和地区的代表共同探讨构建21世纪海上丝绸之路的机遇与挑战。中国前外交部长李肇星出席论坛并发表主旨演讲。李晓鹏总经理应邀参加论坛并做了题为“共建‘一带一路’，让东南亚更加繁荣”的英文主题演讲。
- 9月3-4日 B20峰会在杭州隆重召开，李建红董事长出席会议并担任贸易投资工作组联合主席。
- 10月18日 招商局集团总经理李晓鹏在香港会见了白俄罗斯经济部部长季诺夫斯基·弗拉基米尔·伊万诺维奇一行。双方就中白工业园目前的建设情况和未来工业园招商引资及在金融领域合作等方面进行了友好交流。
- 10月18日 招商局集团总经理李晓鹏在深圳会见了俄罗斯副总理兼总统驻远东联邦区全权代表特鲁特涅夫·尤里一行，双方就俄罗斯远东地区大开发的战略机遇下，海参崴自由港的发展与前景进行了友好的交流。
- 10月20日 国务院副总理汪洋在北京钓鱼台国宾馆与俄罗斯副总理兼总统驻远东联邦区全权代表特鲁特涅夫举行中国东北地区和俄罗斯远东地区地方合作理事会第二次会议。招商局集团李晓鹏总经理应邀参加会议，并陪同汪洋副总理出席同期举行的首届国际产能论坛暨第八届中国对外投资合作洽谈会。招商局集团作为主要企业参会，并在会上举行了白欧产业投资基金的签约仪式。

## 重要事件

- 8月27日 招商局公路网络科技控股股份有限公司创立大会暨2016年第一次临时股东大会在深圳蛇口隆重召开。
- 9月21日 招商局集团与深圳市前海管理局举行了合资公司——深圳市前海蛇口自贸投资发展有限公司成立暨揭牌仪式。
- 12月1日 中国保监会批复同意招商局仁和人寿保险股份有限公司的筹建申请。除仁和保险复牌外，10月7日，招商证券H股成功在香港联交所主板上市；11月8日，招商局融资租赁有限公司揭牌；招商局集团财务公司改组成立；深圳市招商平安资产管理公司筹建完成。招商局金融领域“4+N”布局进一步完善，实现了打造全功能、全牌照综合金融服务平台的战略构想，大大拓展了“融融”协同、“产融”协同的空间。

## 重要专项活动

- 1月25日 招商局集团有限公司第一届董事会第二次会议在深圳举行。
- 1月27-28日 2016年招商局集团年会、集团2016年反腐倡廉建设工作会议在深圳召开。
- 3月4日 李建红董事长、李晓鹏总经理在京拜会了交通运输部杨传堂部长、何建中副部长，李建红董事长、李晓鹏总经理就2015年招商局集团的经营业绩及2016年的发展思路进行了汇报。
- 3月15日 招商局集团有限公司与中国外运长航集团有限公司在京召开重组干部大会，标志着两家企业的战略重组进入全面深入实施阶段。
- 3月24日 李晓鹏总经理在参加浦东干部学院省部级干部深化改革开放专题研讨班学习期间，应邀主讲“中浦学员大讲堂”，发表了演讲“百年常青源创新——招商局创新转型发展的实践与思考”，分享了招商局一百多年发展中在创新转型方面的探索与实践，并对下改革创新提出了思考。

- 4月14日 国务院国资委召开一季度中央企业经济运行情况通报会（视频会议）。招商局集团李建红董事长在会上作了交流发言。
- 4月18日 李建红董事长在香港出席“国家十三五规划与香港的机遇”高峰论坛，并作题为《把握“十三五”战略机遇 建设世界一流企业》主旨演讲。当日，李建红董事长出任香港中国企业协会名誉会长。
- 7月4日 全国国有企业改革座谈会在京召开。招商局集团李建红董事长作为4家央企代表之一，在会上作了题为《以市场化为核心深化改革 推进世界一流企业建设——招商局改革发展情况交流》的交流发言。
- 11月16日 第十八届中国国际高新技术成果交易会（以下简称高交会）在深圳会展中心隆重开幕。李晓鹏总经理应邀参会，并做了题为《以创新思维全方位推进供给侧结构性改革》的主题演讲。
- 12月6日 中国旅游协会六届二次会长办公会在东莞召开，招商局集团总经理李晓鹏作为副会长参加会议并发言。
- 12月20-21日 为期两天的招商局集团2016年务虚会在深圳召开，会议围绕“提升能力与提质增效”主题，就新形势下如何进一步深入推动集团和各公司“十三五”规划的落实，做好2017年的工作，提出思考和建议。

## 外部交流与合作

- 1月12日 招商局集团与复星集团在香港招商局集团总部签署了战略合作协议，双方将加强全方位的战略合作。
- 1月19日 李建红董事长在香港会见了新疆维吾尔自治区常务副主席黄卫一行，双方就加强金融、物流和新能源等领域的合作举行会谈。
- 2月18日 招商局集团李建红董事长在上海拜会了中共中央政治局委员、上海市委书记韩正。双方就金融服务、自贸区开发、邮轮母港建设等领域进行了积极探讨并达成高度共识。
- 2月24日 李建红董事长在香港集团总部会见了来访的国际环球（印尼）集团许

锦祥董事长。双方就航运、物流、地产与园区开发等领域的发展前景以及未来合作的可能性进行了探讨。

- 4月11日 招商局集团与深圳证券交易所签署战略合作协议。
- 5月5日 招商局集团与恒大集团在香港签署战略合作协议，宣布将在房地产、金融、互联网、健康及文化、物流等五大领域展开全面合作。
- 6月6日 招商局集团与中国电信集团在北京签署战略合作协议。
- 7月12日 招商局集团与中国电子科技集团公司在北京签署战略合作协议。
- 7月12日 招商局集团与国家测绘地理信息局、中国电子科技集团公司在北京签署战略合作协议。
- 9月9日 招商局集团与中国再保险集团在深圳签署战略合作协议，宣布将在保险、金融、创新等三大领域展开全面合作。
- 9月22日 招商局集团与中国邮政储蓄银行在香港签署战略合作协议，宣布将在交通、金融及地产产业板块建立长期全面的战略合作关系。
- 10月24日 招商局与中国建设银行在京签署战略合作协议。招商局与中国建设银行将在综合金融服务方案、授信业务、现金管理业务、结算业务、国际业务、资金交易业务、投资银行业务、个人金融业务、资产托管业务、工程造价咨询业务、同业业务等业务领域进行全球范围内全方位、多层次的战略合作。
- 11月17日 招商局集团与中国诚通集团在京签署了战略合作协议。
- 12月2日 招商局集团与中国远洋海运集团在沪签署了战略合作框架协议。
- 12月15日 招商局集团与中国进出口银行在北京签署战略合作协议。



## 第十四篇

附表 >



## 招商局集团合并资产负债表

(2016年12月31日)

编制单位：招商局集团有限公司

单位：人民币百万元

项 目	年末金额	年初金额
流动资产：		
货币资金	121,646	159,021
△贵金属	2,981	16,099
△存放中央银行款项	587,226	569,961
△存放同业和其他金融机构 款项	115,856	63,779
△结算备付金	19,043	19,166
△拆出资金	199,751	181,693
△融出资金	53,352	64,389
以公允价值计量且其变动计 入当期损益的金融资产	103,844	120,705
衍生金融资产	9,800	11,193
应收票据	1,548	182
应收账款	17,443	8,648
预付款项	18,821	4,244
△应收保费	116	141
△应收分保账款	221	229
△应收分保准备金	20	18
应收利息	27,645	25,850

(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
应收股利	510	369
其他应收款	41,609	19,655
△买入返售金融资产	298,377	358,259
存货	154,310	145,817
其中：原材料	2,328	2,031
库存商品（产成品）	1,870	740
划分为持有待售的资产	17	-
一年内到期的非流动资产	256	1,085
△存出保证金	540	857
△发放贷款及垫款	1,615,183	1,536,929
其他流动资产	37,437	18,225
流动资产合计	3,427,552	3,326,514
非流动资产：		
可供出售金融资产	430,615	354,622
△发放贷款及垫款	1,529,879	1,196,991
△应收款项类投资	528,748	716,064
持有至到期投资	477,065	353,137
长期应收款	9,072	4,798
长期股权投资	94,847	73,752
投资性房地产	33,131	14,313
固定资产原价	219,159	131,390
减：累计折旧	61,863	35,599
固定资产净值	157,296	95,791
减：固定资产减值准备	10,517	3,891

项 目	年末金额	年初金额
固定资产净额	146,779	91,900
在建工程	11,512	6,839
固定资产清理	27	-
无形资产	42,298	36,058
开发支出	55	26
商誉	31,274	31,216
长期待摊费用	2,311	1,941
递延所得税资产	37,954	21,931
其他非流动资产	5,277	680
非流动资产合计	3,380,844	2,904,268
资产总计	6,808,396	6,230,782

## 招商局集团合并资产负债表（续）

（2016年12月31日）

编制单位：招商局集团有限公司

单位：人民币百万元

项 目	年末金额	年初金额
流动负债：		
短期借款	26,856	33,976
△向中央银行借款	330,108	62,600
△同业和其他金融机构存放款项	555,607	711,561
△客户存款	3,529,907	3,161,136
△拆入资金	249,876	178,771
以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融负债	28,076	23,023
衍生金融负债	13,032	9,572
应付票据	2,569	1,021
应付账款	40,720	28,006
预收款项	59,875	53,592
△卖出回购金融资产款	182,346	228,605
应付职工薪酬	16,516	16,064

项 目	年末金额	年初金额
其中：应付工资	12,996	13,906
应付福利费	169	42
应交税费	26,916	18,896
其中：应交税金	26,813	18,860
应付利息	40,573	43,729
应付股利	2,661	135
其他应付款	35,368	21,581
△应付分保账款	5	5
△保险合同准备金	127	108
△代理买卖证券款	67,582	88,749
一年内到期的非流动负债	239,390	204,202
应付短期融资款	23,538	43,378
其中：△收益凭证	20,782	14,878
其他流动负债	71,791	68,864
流动负债合计	5,543,439	4,997,574
非流动负债：		
长期借款	96,872	69,996
△客户存款	225,521	357,832

项 目	年末金额	年初金额
应付债券	158,443	155,305
长期应付职工薪酬	3,509	835
长期应付款	11,476	5,063
专项应付款	1,082	72
预计负债	3,534	602
递延收益	2,687	2,395
递延所得税负债	11,343	11,867
其他非流动负债	134	107
非流动负债合计	514,601	604,074
负债合计	6,058,040	5,601,648
所有者权益：		
实收资本	16,500	15,243
其中：国有资本	16,500	15,243
其他权益工具	10,000	10,000
其中：永续债	10,000	10,000
资本公积	53,390	20,449
减：库存股	-	-
其他综合收益	3,476	9,968

项 目	年末金额	年初金额
其中：外币报表折算差额	2,614	2,125
专项储备	74	53
盈余公积	14,745	14,523
其中：法定公积金	4,745	4,523
任意公积金	10,000	10,000
△一般风险准备	22,282	67
未分配利润	145,131	153,757
归属于母公司所有者权益合计	265,598	224,060
* 少数股东权益	484,758	405,074
所有者权益合计	750,356	629,134
负债和所有者权益总计	6,808,396	6,230,782

## 招商局集团合并利润表

(2016年12月31日止年度)

编制单位：招商局集团有限公司

单位：人民币百万元

项 目	本年金额	上年金额
一、营业总收入	495,426	188,931
其中：营业收入	196,781	92,740
△利息收入	221,283	67,334
△手续费及佣金收入	75,998	28,770
△已赚保费	1,364	87
二、营业总成本	414,039	159,315
其中：营业成本	157,002	63,939
△利息支出	85,154	29,149
△手续费及佣金支出	6,709	4,004
△赔付支出净额	23	13
△提取保险合同准备金净额	256	89
△分保费用	13	13
税金及附加	13,739	10,141
销售费用	18,536	8,960
管理费用	56,332	22,659
其中：研究与开发费	4,485	4,202
财务费用	6,493	3,905
其中：利息支出	7,260	4,451
利息收入	1,651	1,409



项 目	本年金额	上年金额
汇兑净损失（净收益以“-”号填列）	693	719
资产减值损失	69,782	16,443
加：公允价值变动收益（损失以“-”号填列）	-3,106	-29
投资收益（损失以“-”号填列）	25,943	46,639
其中：对联营企业和合营企业的投资收益	7,975	9,733
△汇兑收益（损失以“-”号填列）	3,117	696
三、营业利润（亏损以“-”号填列）	107,341	76,922
加：营业外收入	5,224	2,280
其中：非流动资产处置利得	418	224
非货币性资产交换利得	-	46
政府补助	2,103	1,125
减：营业外支出	1,384	379
其中：非流动资产处置损失	396	188
四、利润总额（亏损总额以“-”号填列）	111,181	78,823
减：所得税费用	24,484	9,037
五、净利润（净亏损以“-”号填列）	86,697	69,786
归属于母公司所有者的净利润	25,333	49,098
* 少数股东损益	61,364	20,688
六、其他综合收益的税后净额	-3,184	6,571

项 目	本年金额	上年金额
(一) 以后不能重分类进损益的其他综合收益	305	102
其中：1. 重新计量设定受益计划净负债或净资产的变动	227	-49
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	78	151
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	-3,489	6,469
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	-875	495
2. 可供出售金融资产公允价值变动损益	-6,729	4,221
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	-208	85
5. 外币财务报表折算差额	4,323	1,668
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	-	-

项 目	本年金额	上年金额
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	83,513	76,357
归属于母公司所有者的综合收益总额	20,437	56,417
* 归属于少数股东的综合收益总额	63,076	19,940

# 招商局集团合并现金流量表

(2016年12月31日止年度)

编制单位：招商局集团有限公司

单位：人民币百万元

项 目	本年金额	上年金额
一、经营活动产生的现金流量：		
销售商品、提供劳务收到的现金	201,758	97,295
△客户存款净增加额	230,314	104,040
△同业和其他金融机构存放款项净增加额	-	32,706
△向中央银行借款净增加额	267,508	31,600
△存放同业和其他金融机构款项净减少额	-	7,818
△收到原保险合同保费取得的现金	57	54
△处置以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产净增加额	16,457	-
△收回以前年度核销贷款净额	-	-
△收取利息、手续费及佣金的现金	250,731	54,754
△拆入资金净增加额	44,895	38,039
△回购业务资金净增加额	-	76,905
△融出资金净减少额	-	-
△存放中央银行款项净减少额	-	81,582
收到的税费返还	935	622
收到其他与经营活动有关的现金	48,214	34,699
经营活动现金流入小计	1,060,869	560,114
购买商品、接收劳务支付的现金	166,127	69,585
△贷款和垫款净增加额	472,034	141,314

项 目	本年金额	上年金额
△支付原保险合同赔付款项的现金	33	22
△支付利息、手续费及佣金的现金	81,411	24,723
△购置以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产净减少额	-	21,289
△拆入资金净减少额	-	-
△同业和其他金融机构存放款项净减少额	155,954	-
△存放中央银行款项净增加额	41,025	-
△存放同业和其他金融机构款项净增加额	21,855	-
△回购业务资金净减少额	28,017	-
△融出资金净增加额	18,366	5,822
支付给职工以及为职工支付的现金	54,589	24,025
支付的各项税费	60,242	24,942
支付其他与经营活动有关的现金	89,190	47,799
经营活动现金流出小计	1,188,843	359,521
经营活动产生的现金流量净额	-127,974	200,593
二、投资活动产生的现金流量：		
收回投资收到的现金	36,488	4,477
取得投资收益收到的现金	72,738	16,977
处置固定资产、无形资产和其他长期资产所收回的现金净额	2,296	1,392
处置子公司及其他营业单位收回的现金净额	96	157
收到其他与投资活动有关的现金	24,284	407,757

项 目	本年金额	上年金额
投资活动现金流入小计	135,902	430,760
购建固定资产、无形资产和其他长期资产所支付的现金	30,481	18,941
投资支付的现金	68,806	108,553
取得子公司及其他营业单位支付的现金净额	1,449	4,005
支付其他与投资活动有关的现金	4,897	3,861
投资活动现金流出小计	105,633	135,360
投资活动产生的现金流量净额	30,269	295,400
三、筹资活动产生的现金流量：		
吸收投资收到的现金	27,219	64,127
其中：子公司吸收少数股东投资收到的现金	26,014	53,027
△发行存款证所收到的现金	14,740	23,105
取得借款所收到的现金	100,977	116,335
△发行债券收到的现金	38,820	120,785
△发行同业存单所收到的现金	190,800	171,907
收到其他与筹资活动有关的现金	5,936	3,364
筹资活动现金流入小计	378,492	499,623

项 目	本年金额	上年金额
偿还债务所支付的现金	115,444	76,629
△偿还已发行存款证所支付的现金	8,019	5,353
△偿还已到期同业存单所支付的现金	178,580	143,500
△偿还已到期债券所支付的现金	29,734	47,506
△发行债券所支付的利息	16,751	1,205
分配股利、利润或偿付利息所支付的现金	44,120	14,562
其中：子公司支付给少数股东的股利、利润	23,757	6,175
支付其他与筹资活动有关的现金	9,096	15,111
筹资活动现金流出小计	401,744	303,866
筹资活动产生的现金流量净额	-23,252	195,757
四、汇率变动对现金及现金等价物的影响	8,831	14,924
五、现金及现金等价物净增加额	-112,126	706,674
加：年初现金及现金等价物余额	760,955	54,281
六、年末现金及现金等价物余额	648,829	760,955

(数据来源：《招商局集团有限公司 2016 年财务报表及审计报告》)

## 招商局集团及所投资企业个数统计表（按股权比例）

（2016年12月31日）

主办单位	总计	实体公司					非实体公司						
		100% >50%		20-50%		小计	100% >50%		20-50%		小计	其中： BVI类	
		100%	>50%	<20%	50%		100%	>50%	<20%	50%			
招商局金融集团有限公司	122	29	7	11	9	56	4	29	2	8	27	66	11
招商局资本投资有限责任公司	108	14	9	12	41	76	3	9	1	8	14	32	20
招商局能源运输股份有限公司	134	8		3		11	1	122		1		123	122
招商局工业集团有限公司	21	8		5		13		8				8	7
招商局蛇口工业区控股股份有限公司	428	145	53	45	3	246	1	151	11	15	5	182	104
招商局物流集团有限公司	128	83	8	4	3	98		22	3	5		30	23
招商局漳州开发区有限公司	17	6	4	4		14		3				3	3
招商局重庆交通科研设计院有限公司	13	8	2	1	2	13						0	
招商局投资发展有限公司	4	1			1	2	1	1	1	1		2	2
招商局创新投资管理有限责任公司	15	8	1	1	5	15						0	
集团总部	24	5		1	3	9		15				15	12
招商局港口控股有限公司	171	29	9	26	5	69	7	91	7	4		102	99
招商局海通贸易有限公司	55	18	5	4	2	29		21	3	2		26	20



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
招商局公路网络科技控股股份有限公司	82	24	8	17	11	13	17	3	1	22	13
中国外运长航集团有限公司	1408	720	84	112	41	5	391	25	29	451	180
招商局融资租赁有限公司	2	2								0	
合计	2732	1108	190	246	126	35	880	55	72	1062	616

(数据来源：《招商局集团有限公司 2016 年度企业统计报告》)

## 招商局集团人力资源信息表

单位：人

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	280	322	60551	128691
年末职工人数	280	322	58558	116474
其中：年末在岗职工人数	280	322	58149	115660
年末离退休人数	136	140	2180	67159
年末不在岗职工人数	0	0	409	814
学历	本部		全公司	
	上年末	本年末	上年末	本年末
硕士及以上	138	164	3514	6989
本科	85	102	13430	26712
专科	9	9	13053	25963
中专及以下	48	47	28561	56810
合计	280	322	58558	116474

(注：1. “本部”数据包括了招商局集团总部部门和集团办事处、蛇口机构等集团直管单位人员情况。  
2. “本年末”数据包含了中外运长航集团人员情况。)