招商局
CHINA MERCHANTS GROUP

2018 招商局年鉴

CHINA MERCHANTS GROUP

《招商局年鉴》编辑委员会

2018 招商局年鉴

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　付刚峰

成　员　赵沪湘　胡建华　王　宏　邓仁杰　王崔军

段湘晖　洪小源　褚宗生　李亚东　周　松

钱益兵　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　宋德星　余世新　许永军　白景涛

谢春林　胡贤甫　霍　达　张日忠　吕克俭

王秀峰　李关鹏　丁　勇　王福敏　张　锐

王庆彬　黄必烈　彭　伟　陈明理

《招商局年鉴》主编、副主编

主　编　褚宗生

副主编　钱益兵　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

乔明邦　陈丹丹　康苗苗　张建省

曹　群　盛　乐

编辑说明 EDITOR'S NOTE

《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，是对外公布招商局集团一个年度经营管理、财务状况及有关数据资料的权威性出版物。

《招商局年鉴 2018》记录了 2017 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。

2017 年，招商局集团围绕实业经营、金融服务和投资与资本运营“三大平台”以及基础设施与装备制造、金融、城市与园区综合开发、物流与航运、贸易等业务板块，整合经营资源，培育战略优势，扩大经营实力。根据战略规划及企业实际情况，原“港口业务”“公路业务”被纳入“基础设施与装备制造业务”板块中；原“航运业务”和“物流业务”整合为“物流与航运业务”板块；新增加“培育中的创新业务”板块，体现了大健康、邮轮服务、保险、资产管理、融资租赁等创新业务内容。

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、资料翔实、数据准确。

《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。对于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

2018 年 10 月

前言 PREFACE

2017 年，为我们留下了厚重的历史年轮。这一年，无论是对我们党、我们国家，还是对招商局来说，都是不平凡的一年。

这一年，中国共产党第十九次全国代表大会胜利召开进一步指明了新时代党和国家事业发展的方向，国家迎来了一个新的伟大的时代！这一年，招商局迎来了创立 145 周年，我们迈入了承上启下的新的历史阶段。

这一年，我们深入学习贯彻落实党的十九大精神，持续加强企业党建工作，以饱满的热情和昂扬的斗志，在创建世界一流企业的征程中继续前行。我们坚持以市场化为核心，持续深化改革；坚持以全球眼光、战略思维为引领，持续优化战略；坚持以创新驱动、开放发展为动力，持续创新转型；坚持以规范管理、控制风险为基础，持续提质增效，为招商局发展注入了新动能、开拓了新空间。招商局改革创新发展各项工作迈上了新台阶、攀上了新高度。

做强实业，筑牢发展之基。深入推进“百千万亿工程”，“中国领先、世界一流”的产业建设稳步前行。与中外运长航重组整合工作基本完成并取得显著成效。招商公路实现整体上市，获得了资本市场的高度关注。先进装备制造产业技术创新成果突出。完成增资控股汕头港，辽宁港口整合进入实质推动阶段。高端邮轮、大健康产业和重返上海、开拓雄安等重大战略部署稳步推进。招商局“双创”示范基地渐成创业者的乐园，带动新增就业超 10 万人。

做好金融，服务实体经济。仁和保险成功复牌，将中国民族保险业的历史往前推进了近 60 年，深圳首家资产管理公司——招商平安资产顺利开业并实现当年盈利，设立招商金科，深入推进金融科技创新，逐步完善金融产业布局。银行业务各项关键指标均优于可比同业，资本市场表现亮眼，新时代“新王者”阔步前行。招商证券连续十年保持 A 类级监管评级。招商资本成功组建一批规模超百亿的国家级基金和产融结合型基金，全力服务好实体经济和国家战略。

开拓全球，推进“一带一路”建设。吉布提国际自贸区开工建设，“前港—中区—后城”的成熟蛇口模式开始在海外落地生根。中白工业园建设取得重大进展，实现 20 余家企业入园，中白商贸物流园进入实质运营。斯里兰卡招商局科伦坡南港实现跨越式发展、汉班托塔港正式交由招商局港口运营。成功获取巴西港口项目，从而实现招商局在美洲港口零的突破。中欧国际物流大通道班列数量、频次不断增加，线路布局日益完善并实现运营常态化，助力提升沿线国家和地区的互联互通水平。2017 年，招商局集团营业收入突破 5600 亿元、利润总额超过 1200 亿元，主要经营指标保持两位数增长，继续稳居全球为数不多的千亿级利润企业行列，成为国资委考核 13 年来连续获得 A 级的 8 家央企之一，继续保持稳中有进、稳中向好的态势，稳的支撑更牢、进的动力更足。

2017 年，招商局取得的成就，归功于党中央、国务院的英明领导，归功于社会各界的关心、支持与呵护，更归功于每一位员工付出的智慧与心血。成绩和荣誉属于每一位砥砺奋进的招商人。回首 2017，我们充满自豪；展望 2018，我们满怀信心。2018 年是迈向新时代、踏上建设社会主义现代化强国新征程的开局之年，是国家改革开放 40 周年、承前启后的关键一年。

新的一年，招商局将准确把握新的发展大势，勇于承担新的历史使命，主动拥抱新时代、把握大变局，当好改革的促进派和实干家，当好创新的推动者和实践者，让改革在全集团蔚然成风，以创新定义我们的 2018。

新时代要有新目标。党的十九大吹响了中华民族建设社会主义现代化强国的进军号。我们要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，继续将深入学习、全面贯彻党的十九大精神落实到推动企业发展的日常工作中来，把满足人民对美好生活的需要作为长期奋斗目标，引领招商局全面建设具有全球竞争力的世界一流企业。始终保持战略定力，立足长远、把握当下，坚持“四轮驱动”发展，努力成为社会主义现代化建设的新标兵。

新时代要有新气象。只有通过高质量的发展，才可能在顺境中成长、在逆境中翱翔。根据新时代提出的新要求，招商局主动将发展理念调整为“质量、效益、规模”动态均衡发展，坚持质量第一、效益优先、规模适度。这就要求我们继续深入提升能力、提质增效，进一步推动质量变革、效率变革和动力变革；需要我们拿出逢山开路、遇水架桥的闯劲和滴水穿石的韧劲，取法乎上，对标世界一流企业，切实推动招商局从高速度发展向高质量发展转变。这是对改革开放 40 年最好的纪念与

传承。

时代潮流浩浩荡荡，唯上下同欲者胜，唯改革创新者赢。站在新时代和招商局跨越 145 年发展的新起点上，让我们继续弘扬“搏击长空、志存高远；意志坚定、锲而不舍；勇立潮头、击水奋进”的招商局海燕精神，携手共进、不忘初心、不负时代，用勇敢、勤劳和智慧书写新时代招商局故事的精彩新篇章，为实现中华民族伟大复兴的中国梦作出新的更大的贡献！



2018 年 1 月

2017年度
TOP TEN NEWS OF 2017 十大新闻

国家领导人高度关注并肯定招商局发展成就



1

6月30日下午，在庆祝香港回归祖国20周年之际，国家主席习近平在香港亲切会见了中央驻港机构和主要中资机构负责人并发表重要讲话。招商局集团董事长李建红、总经理李晓鹏等应邀参加，受到习近平主席的亲切会见。



2

4 月 27 日，国务院总理李克强在北京参观中央企业“双创”成效展并召开座谈会。招商局集团作为“双创”工作先进单位参会。李克强总理对招商局“双创”实践和成果给予充分肯定，他表示：“这是你们的特色，‘双创’效果很好。”



3

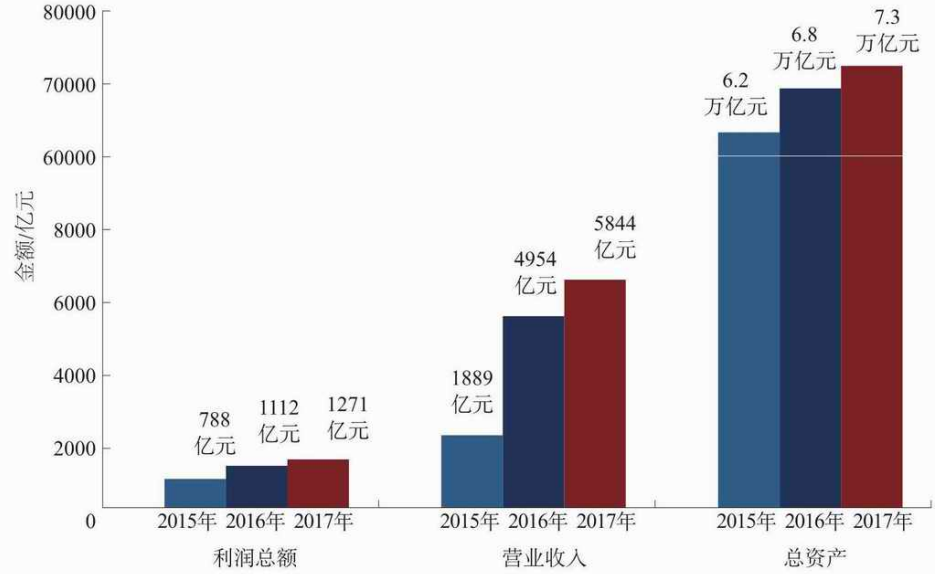
4 月 17 日，全国人大常委会委员长张德江视察白俄罗斯中白工业园，对中白工业园给予了高度评价，并对陪同来访的白俄罗斯国民会议共和国院主席米亚斯尼科维奇介绍说，招商局是中国的央企，很有实力，很有战斗力。



4

4 月 7 日，全国政协主席俞正声视察招商局斯里兰卡科伦坡国际集装箱码头。他表示，招商局在走出去过程中迎接挑战，克服困难，解决问题，这种商业开拓的精神值得称赞。

招商局集团盈利 1271 亿元，再创新高；连续十三年被国务院国资委评为 A 级中央企业



2017 年，招商局集团实现营业收入 5844 亿元，同比增长 18.0%；利润总额 1271 亿元[a]，同比增长 14.3%，在央企中排名第二；截至 2017 年底，集团总资产 7.3 万亿元，同比增长 7.8%，规模在央企中排名第一。集团连续四个任期被评为“业绩优秀企业”，并连续 13 年荣获国资委业绩考核 A 级。

2017 年集团各板块质效并举，业务发展稳中有进。其中，招商港口业务全年共完成集装箱吞吐量 10293 万标箱（TEU），首度突破 1 亿 TEU。

① 本节数字出自 2018 年 1 月《财务快报》。

3 招商局集团召开“庆祝招商局创立 145 周年暨荣誉表彰大会”，蛇口改革开放博物馆开馆





1

2017 年是招商局创立 145 周年。12 月 26 日，集团在深圳蛇口举行“庆祝招商局创立 145 周年暨荣誉表彰大会”，董事长、党委书记李建红做了题为《拥抱新时代，把握大变局，为中华民族伟大复兴作出新贡献》的重要讲话。当日出版的《人民日报》在头版发表《在历史深处书写光荣与梦想——写在招商局创立 145 周年之际》一文，对招商局的辉煌发展做了报道。



2

12 月 26 日，全国首个以改革开放为主题的博物馆——蛇口改革开放博物馆在深圳蛇口海上世界文化艺术中心正式开馆。

招商局集团“一带一路”建设再结硕果





2017 年，招商局的“一带一路”建设项目取得可喜进展：吉布提多哈雷多功能港（DMP）开港，吉布提国际自贸区开工建设，“前港—中区—后城”的成熟蛇口模式开始在海外落地生根。中白工业园建设取得重大进展；中白商贸物流园工程完成白俄罗斯国家验收，进入实质运营，已累计实现23家企业入园。斯里兰卡招商局科伦坡南港实现跨越式发展，汉班托塔港正式交由招商局港口运营。成功收购巴西 TCP 码头公司 90% 股权，实现集团在美洲港口零的突破。中欧国际物流大通道班列数量、频次不断增加，线路布局日益完善并实现运营常态化，助力提升沿线国家和地区互联互通水平。

招商公路 A 股成功上市



12 月 25 日上午，招商局公路网络科技控股股份有限公司吸收合并华北高速公路股份有限公司暨招商公路（股票代码 001965）上市敲钟仪式在深圳证券交易所隆重举行。至此，历时近两年，创下资本市场众多无先例纪录的重大资产重组终于尘埃落定，一家涵盖公路全产业链的标志性公司在市场期待中诞生。

6 招商局集团与中外运长航完成深度整合的主体工作





招商局集团与中外运长航完成航运、物流板块业务重组的整体工作，整合成效显著。中国船务的管理权顺利移交集团航筹办，集团海运业务实现了集中管理。集团综合船舶运力加手持订单规模达 4500 万载重吨，跃居全球第二；招商局超级邮轮船队（VLCC）和超级矿砂船队（VLOC）规模、盈利继续保持全球第一。完成招商物流等资产包注入中国外运股份有限公司上市平台的工作，建立起集团物流业务统一运营平台，重组后的中国外运股份成为中国领先、世界前列的综合物流服务商。推动对长航集团及长航重工的债务优化，实施对长航和长航重工的重组，打造新长航，重振百年长航雄风。



招商仁和人寿、招商平安资产开业，集团金融布局更加完善





8 月，招商局仁和人寿保险股份有限公司和深圳市招商平安资产管理有限责任公司分别举行开业典礼。至此，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。

8 招商蛇口利润突破 200 亿元，蛇口邮轮母港客流量再创新高



1

截至 2017 年底，招商局蛇口工业区控股股份有限公司实现营业总收入 755 亿元，同比增长 19%；利润总额 208 亿元，同比增长 26%；净利润 122 亿元，同比增长 27%。



2

截至 2017 年底，进出蛇口邮轮母港的旅客流量突破 549 万人次，同比增长 6%，创历史新高；其中，该母港共引进 9 大邮轮公司的 10 艘邮轮靠泊，创下亚太地区邮轮港口开港首年之最，服务邮轮旅客共 18.9 万人次，被评为“深圳人最喜爱的邮轮旅游出行港口”。

创新投入逾 14 亿元，集团创新转型更有力



招商局集团 2017 年创新投入 14.3 亿元（不含招商银行），同比增长 74%。“双创”示范基地引入多个知名孵化平台，9 个“双创”项目获中央企业熠星大赛和“航天科工杯”中央企业青年创新大赛奖励。出台员工“双创”基金管理办法，鼓励员工在岗创新、待岗创业。招商银行获“2017 年中国金融创新论坛”7 个创新大奖。招商创研院设立以色列工作站，海洋工程技术中心运营步入正轨，招商交科院成为科技部创新人才示范基地，集团科技创新平台体系日趋完善。

投入 6500 万元帮扶四个定点扶贫县，扶贫攻坚取得新实效





2017 年，集团围绕中央“六个精准”和“五个一批”的基本方略，切实加大资金投入、坚持基础设施建设与产业开发双管齐下、“输血”和“造血”齐头并进，扶贫攻坚取得新实效。

通过招商局慈善基金会在贵州威宁、湖北蕲春、新疆莎车和叶城四个定点扶贫县共计投入帮扶资金 6500 万元，落地健康扶贫、教育扶贫、生计扶贫、智力扶贫及社区扶贫项目共 23 个，覆盖贫困户十万余人。

要 目
Particular

- 第 一 篇　概况
- 第 二 篇　重要讲话
- 第 三 篇　基础设施与装备制造业务
- 第 四 篇　金融业务
- 第 五 篇　城市与园区综合开发业务
- 第 六 篇　物流与航运业务
- 第 七 篇　贸易业务
- 第 八 篇　培育中的创新业务
- 第 九 篇　企业管理
- 第 十 篇　公司荣誉及人物
- 第十一篇　大事记
- 第十二篇　附表

目 录
CONTENTS

第一篇 概 况

综 述……2

【2017 招商局集团有限公司工作情况概述】…2

【总体经营情况】……8

【分板块经营情况】……9

专 稿…… 13

李克强肯定招商局“双创”成就——李晓鹏陪同李克强参观招商局展区并出席座谈会 …… 13

张德江视察中白工业园，称赞央企很有战斗力 …… 14

俞正声视察招商局科伦坡港南集装箱码头，称赞招商局作出卓越贡献，具有开拓精神 …… 15

刘延东参观央企创新成就展招商局展区 … 16

胡春华见证招商局集团与湛江市政府签署战略合作协议 …… 16

李建红在中央党校讲授国企改革经验 …… 18

李建红出席金砖国家工商论坛并作主旨发言 …… 19

李建红出席“2017 媒体融合发展论坛”并作开幕致辞 …… 21

李建红、李晓鹏出席庆祝香港回归 20 周年多个重要活动——招商局庆祝香港回归祖国 20 周年活动丰富 …… 22

李建红应邀出席“一带一路”国际合作高峰论坛 …… 24

招商局集团当选 B20 中国工商理事会副理事长单位 …… 24

首届中国企业改革发展论坛举行，李建红纵论企业治理创新 …… 25

李晓鹏参加“打造粤港澳大湾区，响应‘一带一路’倡议：机遇与挑战”圆桌论坛 …… 27

李晓鹏在英国出席“迈向亚洲 首选香港”论坛并发表演讲 …… 28

李晓鹏出席“展望香港下一个二十年暨‘一带一路’倡议与香港机遇”论坛并发表演讲 …… 29

李晓鹏出席第六届“中国—澳大利亚首席执行官圆桌会议”并作主题发言 …… 30

李晓鹏参加“世界经济论坛——中国海外投资新起点”电视辩论 …… 31

李晓鹏参加达沃斯世界经济论坛开幕式并接受央视采访 …… 32

庆祝招商局创立145周年暨荣誉表彰大会隆重举行——集团董事长、党委书记李建红作题为《拥抱新时代，把握大变局，为中华民族伟大复兴作出新贡献》的重要讲话 …… 33
招商局集团召开2017年务虚会 …… 34
深入推进“提质增效、提升能力”，确保战略有效落地——招商局集团领导班子（扩大）务虚会在深圳召开 …… 36
稳中有进，稳中向好——招商局集团2017年年中工作会议在深圳召开 …… 39
提升能力，提质增效，促进世界一流企业建设——2017年招商局集团年会隆重召开… 40

重大事件…… 41
招商局庆祝成立145周年系列活动 …… 41
招商公路重组上市 …… 45
招商蛇口太子湾邮轮母港首年靠泊艘次“破百” …… 47
精准扶贫出实招，精准脱贫见实效 …… 51

组织结构…… 54

第二篇 重要讲话

提升能力 提质增效 促进世界一流企业建设——李建红董事长在招商局集团2017年年会上的讲话 …… 60
稳中求进 质效并举 在建设世界一流企业征程中稳步前进——李晓鹏总经理在招商局集团2017年年会上的工作报告 …… 74
李建红董事长在招商局集团2017年年中工作会议上的讲话 …… 94
立足创新驱动 推进转型升级 确保圆满完成全年目标任务——李晓鹏总经理在招商局集团2017年年中会议上的工作报告 ……104
拥抱新时代 把握大变局 为中华民族伟大复兴作出新贡献——李建红董事长在庆祝招商局创立145周年大会上的讲话 ……117

第三篇 基础设施与装备制造业务

综 述……134
【概况】……134
【业务指标】……135

招商局港口控股有限公司……137
【概况】……137
【经营业绩】……137
【人力资源】……138
【重大项目】……138
【改革创新】……139
【安全生产】……139
【企业文化】……140

招商局公路网络科技控股股份有限公司……141
【概况】……141
【经营业绩】……141
【人力资源】……142
【业务发展】……142
【改革创新】……143
【安全生产】……143
【企业文化】……144

招商局工业集团有限公司……145
【概况】……145

【经营业绩】……145
【人力资源】……146
【业务发展】……146
【重大项目】……147
【改革创新】……149
【安全生产】……150
【企业文化】……150

招商局重庆交通科研设计院有限公司……151

【概况】……151
【经营业绩】……152
【人力资源】……152
【重大项目】……152
【业务发展】……153
【改革创新】……154
【科研开发】……154
【技术生产】……155
【市场经营】……155
【企业文化】……155

第四篇 金融业务

综 述……158

【概况】……158
【业务指标】……159

招商局金融集团有限公司……160

【概况】……160
【经营业绩】……160
【人力资源】……160
【业务发展】……160
【战略管理】……162
【投资管理】……163
【审计管理】……163
【风险管理】……163
【科技创新】……164
【产权管理】……165
【内部控制体系建设】……165
【安全生产】……166
【节能减排】……166
【信息化建设】……166

招商证券股份有限公司……168

【概况】……168
【经营业绩】……168
【人力资源】……168
【业务发展】……169
【改革创新】……171
【内部控制】……173
【企业文化】……173

招商局资本投资有限责任公司……174

【概况】……174
【经营业绩】……174
【人力资源】……174
【业务发展】……175
【制度建设】……175
【内控体系建设】……175
【合规建设】……176
【改革创新】……176
【安全生产】……176
【企业文化】……176

招商局创新投资管理有限责任公司……178
【概况】……178
【经营业绩】……178
【人力资源】……178
【业务发展】……178
【内控体系建设】……179
【改革创新】……179
【品牌建设】……179
【安全生产】……180
【企业文化】……180
博时基金管理有限公司……181
【概况】……181
【经营业绩】……181
【人力资源】……181
【业务发展】……182
【风险管理】……184
【科技创新】……184
【内部控制体系建设】……185
【信息化建设】……185
【企业文化】……185
招商局集团财务有限公司……186
【概况】……186
【经营业绩】……186
【人力资源】……187
【业务发展】……187
【改革创新】……188
【安全生产】……188
【企业文化】……189

第五篇 城市与园区综合开发业务

综　述……192
【概况】……192
【业务指标】……192
【自贸区改革发展】……193
【太子湾邮轮母港】……193
【兼并收购】……193
【“双创”与创新业务】……194
【双鱼岛综合开发】……194
招商局蛇口工业区控股股份有限公司……195
【概况】……195
【经营业绩】……195
【人力资源】……196
【业务发展】……197
【改革创新】……197
【安全生产】……200
【企业文化】……200
招商局漳州开发区有限公司……202
【概况】……202
【经营业绩】……203
【人力资源】……203
【业务发展】……203
【改革创新】……204
【重大项目】……204
【安全生产】……205
【企业文化】……205

第六篇 物流与航运业务

综　述……208

【概况】……208
【重组整合】……209
【业务指标】……209

中国外运长航集团有限公司……210

【概况】……210
【经营业绩】……210
【提质增效】……210
【人力资源】……210
【业务发展】……211
【“一带一路”】……211
【改革创新】……212
【安全生产】……212
【企业文化】……213
【荣誉与排名】……214

中国外运股份有限公司……215

【概况】……215
【经营业绩】……215
【人力资源】……216
【“十三五”规划】……216
【业务发展】……216
【改革创新】……218
【安全生产】……220
【企业文化】……220

招商局能源运输股份有限公司……221

【概况】……221
【经营业绩】……222
【人力资源】……222
【业务发展】……223
【改革创新】……224
【安全生产】……225
【企业文化】……225

中国长江航运集团有限公司……227

【概况】……227
【经营业绩】……228
【人力资源】……228
【业务发展】……228
【提质增效】……229
【科技创新】……230
【风险防范】……230
【安全生产】……231
【企业文化】……231

第七篇 贸易业务

综　述……234

【概况】……234
【业务指标】……235

招商局海通贸易有限公司……236

【概况】……236
【经营业绩】……236
【人力资源】……237
【业务发展】……237
【改革创新】……238
【风险管控】……239
【企业文化】……239

第八篇 培育中的创新业务

综　述……242
【概况】……242
【业务指标】……243
招商局仁和人寿保险股份有限公司……244
【概况】……244
【经营业绩】……244
【人力资源】……244
【业务发展】……245
【战略规划】……245
【企业文化】……245
招商局通商融资租赁有限公司……247
【概况】……247
【战略规划】……247
【人力资源】……247
【经营业绩】……248
【业务发展】……248
深圳市招商平安资产管理有限责任公司……249
【概况】……249
【经营业绩】……249
【人力资源】……249
【业务发展】……250
【改革创新】……250
【风险管控】……250
【企业文化】……250

第九篇 企业管理

党的建设……252
【概述】……252
【思想政治建设】……252
【主体责任履行情况】……253
【党建工作创新】……254
战略管理……256
【概述】……256
【战略实施】……256
【战略调整】……257
投资管理……258
【概述】……258
【投资概况】……258
【投资效果】……259
【投资监管】……260
人力资源管理……261
【概述】……261
【组织机构管理】……261
【领导班子建设】……262
【人才队伍建设】……262
【劳动用工管理】……262
【薪酬福利管理】……263
【企业年金管理】……263
财务管理……264
【概述】……264

【财务模型】……264
【预算管理】……264
【制度建设】……265
【融资和资金管理】……265
【汇率风险管理】……265
【税务管理】……265
【外部审计和监督】……266
【报表及决算管理】……266
【财务信息化建设】……266
【招标管理】……267
【会计核算】……267

产权管理……268
【概述】……268
【产权制度建设】……268
【产权登记管理】……268
【评估审核备案】……268
【产权交易管理】……268

资本运营……269
【概述】……269
【业务板块重组】……269

纪检监察……271
【概述】……271
【召开反腐倡廉工作会议】……271
【推进“两个责任”落实】……271
【践行“四种形态”】……271
【落实中央八项规定精神】……272
【推进巡视巡察工作】……272
【加强体制机制建设】……272
【加强队伍建设】……273

审计监督……274
【概述】……274
【组织体系建设】……274
【经济责任审计】……275
【专项审计检查】……275

内部控制与风险管理……277
【概述】……277
【风控工作五年规划】……277
【风控工作制度】……277
【风控工作实体范围】……278
【风控工作流程范围】……278
【内控评价工作程序】……278
【内控缺陷情况】……278
【风险管理工作开展】……279
【风险评估成果】……280
【风控文化的培育和提升】……281
【内控专项检查及成果】……281

依法治企……282
【概述】……282
【法律合规队伍建设】……282
【深化和扩大合规试点工作】……282
【标准合同建设工作】……283
【海外业务法律合规风险防控】……283
【法律纠纷案件管理】……283
【法务管理信息化建设】……283
【法治宣传】……283

科技创新……284
【概述】……284
【重大科技攻关】……284
【科研创新体系建设】……285

【技术标准工作】……285
【科研成果与奖励】……285

信息化建设……289

【概述】……289
【信息化规划及共享平台建设】……289
【信息系统建设】……289
【信息系统运维】……290
【信息安全管理】……290

安全生产……291

【概述】……291
【主要工作开展情况】……291
【生产安全事故情况】……293

节能减排……294

【概述】……294
【主要节能减排指标完成情况】……294
【2017 年节能减排主要工作】……294

社会责任……296

【概述】……296
【社会责任管理】……296
【社会公益】……297
【员工参与】……298

企业文化建设……299

【概述】……299
【庆祝招商局创立 145 周年 | 构建招商局荣誉体系】……299
【“公司日”主题“传承与开拓”】…… 300
【员工之家已建成 222 家】……300
【招商课堂举办 18 场巡讲活动】……300
【为当代招商人“画像”】……301

档案管理……302

【概述】……302
【专项征集】……302
【加强境外档案管理】……302
【档案利用】……302
【《招商局年鉴》】……303

历史博物馆……304

【概述】……304
【《李鸿章与招商局》专题展览】……304
【《一八七二到今天》专题展览】……304

招商局史研究会……305

【概述】……305
【国际学术研讨会】……305
【历史研究】……305
【“一史一录”】……305

博士后工作……306

【概述】……306
【研究工作】……306

第十篇 公司荣誉及人物

2017 年获得省部级（含）以上荣誉和奖励的单位及个人……308
招商局集团荣誉表彰体系简介……311
2017 年招商局集团荣誉表彰部分获奖人员事迹介绍……315
【领航奖】……315
【精锐奖】……316

【栋梁奖】……316
【感动招商奖】……317

第十一篇 大事记

【外部合作】……320
【重要会议】……322
【重大项目】……324
【重要外部及媒体活动】……326
【企业内部管理及企业文化活动】……328
【领导视察】……329

第十二篇 附 表

招商局集团合并资产负债表 ……332
招商局集团合并利润表 ……336
招商局集团合并现金流量表 ……339
招商局集团及所投资企业个数统计表
（投股权比例）……341
招商局集团人力资源信息表 ……343

招商局年鉴（2018）
CHINA MERCHANTS GROUP
YEARBOOK 2018



第一篇
概　况







综　述

【2017 招商局集团有限公司工作情况概述】[①]

2017 年，面对复杂多变的经济形势，招商局集团（简称招商局）上下以饱满的热情和昂扬的斗志，牢牢把握“稳中求进，质效并举”的工作总基调，强化战略引领，持续深化改革，推动创新转型，生产经营各项工作取得了新成就、迈上了新台阶。

一、跑赢大市，经营业绩再创新高

按权益法招商银行口径，2017 年招商局实现营业收入 2698 亿元[②]，同比增长 26.2%；利润总额 565 亿元，同比增长 12.9%。截至 2017 年底，总资产 11445 亿元，同比增长 12.7%；所有者权益 5134 亿元，同比增长 15.5%；资产负债率 55.1%、有息债务率 38.8%，分别控制在 60% 以内、40% 以内，保持了经营稳健、资产安全。

按合并招商银行口径，实现营业收入 5844 亿元，同比增长 18.0%，完成预算的 109.8%；利润总额 1271 亿元，同比增长 14.3%，完成预算的 109%；净利润 974 亿元，同比增长 12.3%，完成预算的 109.3%；归属于母公司净利润 272 亿元，同比增长 7.2%，完成预算的 101.8%。总资产 7.3 万亿元，所有者权益 9000 亿元，归属于母公司净资产 3000 亿元。集团营业收入站稳 5000 亿元规模，资产规模位居央企第一，利润总额位居央企第二，主要经营指标再创历史新高。

二、质效并举，业务发展稳中有进

2017 年，各业务板块以提升能力、提质增效为抓手，不断加强管理，全力开拓市场，夯实了发展基础，提升了发展空间，交出了较好的成绩单。

① 本节数据出自 2018 年 1 月《财务快报》，未经审计。

② 本书使用“元”“万元”“亿元”作为人民币计量单位。

金融板块顺应不断趋严的监管环境，强化风险管理，扩大“4+N”战略布局，培育新增长点，实现营业收入3331亿元，同比增长11.3%，利润总额981亿元，同比增长14.4%，为集团稳增长作出突出贡献，具体情况如下。招商局金融集团有限公司充分发挥引领作用，落实管理职能，研究组建金控公司，推进流程再造，加大科技创新，成立金融科技公司，有效促进产融结合与融融协同。招商银行保持零售领先优势，不良余额与不良率持续双降，实现营业收入2209亿元、同比增长4.6%，利润总额907亿元、同比增长14.84%，品牌美誉度不断提升，“王者归来”迈出重大步伐。招商证券逆势增长，多项核心指标同业排名提升，连续十年获得券商分类评级“AA”最高评级，营业净收入134亿元、同比增长14.2%，利润总额71亿元、同比增长10%。招商资本被评为中国最受LP关注的私募股权投资机构，管理资产近2800亿元，利润总额5.5亿元、同比增长35%。招商局创新投资管理责任有限公司直接项目投资19个，产网融合互动项目投资4个，为集团“双创”工作作出了贡献。招商局仁和人寿保险股份有限公司一次性通过开业验收，全年保费收入3.7亿元，超额完成目标，起步有力。博时基金管理有限公司拓展互联网渠道合作，优化货币基金客户结构，降低了流动性风险，剔除货币型公募基金规模，行业排名第二。招商局通商融资租赁有限公司资产结构趋于成型，业务模式逐渐多元，融资渠道得以拓展，累计投放192亿元，支持集团产融结合项目实现重大突破。招商局集团财务有限公司积极发挥作用，支持各成员单位业务发展，累计发放贷款316亿元，为成员单位节约成本超1亿元。深圳市招商平安资产管理有限责任公司建立健全制度管理体系，加强全面风险管控，实现开业当年盈利。

城市与园区综合开发板块加大销售力度，加快整合发展，持续推进自贸区改革创新，剔除内部交易实现营业收入757亿元、同口径增长20%，利润总额205亿元、同口径增长70%。招商蛇口全年销售1128亿元，首次跻身千亿地产俱乐部；利润总额超200亿元，再创历史新高；成功发行全国首单银行间市场长租公寓ABN和全国首单储架式长租公寓CMBS[①]，落地3个地产类基金，总规模250亿元。招商局漳州开发区有限公司制订政企分离方案，完成双鱼岛土地换证和整体开发方案编制，华为云、腾讯云等项目落地。厦漳大桥免费通行、厦漳城际轨道R3线建设取得重要进展，财政收入突破20亿元。

物流航运板块抢抓市场机遇，强化协同营销，加快重组取得成效，实现营业收入1558亿元、同比增长35%，利润总额57亿元、剔除非经常性因素同口径增长7%。中外运长航深入整合融合，有力推进资产重组、土地盘活、多式联运等重点项目，苦练内功、提质增效，推动托盘带板运输作业周转效率提升30%、货损率降低50%、供应链成本下降15%，同口径实现营业收入1109亿元，同比增长14%，利润总额52亿元，同比增长83%。航筹办立足“国油国运、国货国运”，努力拓展长期稳定货源，扩大包运租船合同（contract of affreightment，COA）承运比例，全年承运进口原油近4000万吨；大力推进全球布局，拓展船舶航线和挂靠港口，精细化

① 商业地产抵押按揭资产证券化的重要品种之一，是指以商业房地产为抵押，以相关房地产未来收入为偿债本息来源的资产支持证券产品。

管理航次预算、船期船效，实现绩效提升。招商局海通贸易有限公司创新大宗商品贸易合作模式，拓展平行进口汽车业务，实现营业收入 417 亿元，同比增长 222%。中国外运股份有限公司面对重组整合与业务发展的双重任务，努力挖掘重组效益，强化客户驱动能力，加大市场开拓力度，持续发力“互联网 + 物流”和“物流 + 互联网”，加快智慧物流建设，海外工程物流、跨境电商物流和网上订舱业务量同比增长，营业收入和利润总额同比大幅增长。中国长江航运集团有限公司推进债务重组和业务优化，资产负债结构得以改善，长江货运量重回亿吨规模，金陵船厂货滚船接单保持世界领先，建造的全球首艘液化天然气（liquefied natural gas，LNG）双燃料船入选 2017 年世界十大名船榜单。

基础设施与装备制造板块抓住行业机遇，整体经营稳步上扬，实现营业收入 199 亿元、同比增长 12%，剔除海工存货减值后利润总额 103 亿元、同口径增长 6%。招商局港口控股有限公司积极推进投资并购，全球港口网络布局进一步完善，集装箱吞吐量、散杂货吞吐量首次突破 1 亿标箱和 5 亿吨，“一带一路”建设取得重要进展，为集团声誉和发展作出了贡献。招商局公路网络科技控股股份有限公司成功收购鄂东大桥项目，签约中信公路资产包和亳阜高速公路项目，主控里程进一步提高，实现利润总额 44.7 亿元，无线接入、桥隧联网监测、路面大数据等项目扎实推进，招商交科院获得首个国家重大科技计划项目，圆满完成港珠澳大桥桥面铺装工程。招商局工业集团有限公司落实“三压三上”，完成 5 座海工平台去库存，实现中国船厂修理 LNG 船零的突破，获得世界最大的半潜式起重船订单，设立了海洋科技产业基金。

三、保持定力，持续推进改革创新

重组整合更深入。集团与中外运长航战略重组的主体工作完成。物流板块完成招商物流注入中国外运股份有限公司，实现资产和管理平台的统一；航运板块完成招商局能源运输股份有限公司整合经贸船务一期项目，航筹办成为统一管理平台；重组长航集团与长航重工，打造“新长航”。公路板块实现重组整体上市，受到资本市场高度认可，市值位于国内同业榜首。海工板块完成中国国际海运集装箱（集团）股份有限公司股权从招商局港口控股有限公司向招商局工业集团有限公司的转让，东邦船厂管理权移交招商局工业集团有限公司，为集团大海工的重组创造了条件。港口板块推进 1801 个项目，完成汕头港收购，积极推动辽宁港口整合。城市与园区综合开发板块成功并购昆明钢铁控股有限公司等项目。

创新转型更有力。科技创新投入持续加大，全年投入 14.3 亿元、同比增长 74%。“双创”示范基地引入多个知名孵化平台，9 个“双创”项目获中央企业熠星创新创意大赛和“航天科工杯”中央企业青年创新大赛奖励。出台员工“双创”基金管理办法，鼓励员工在岗创新、待岗创业，招商局物业管理有限公司员工创业项目——壹家仓，获 50 万元资金支持。招商局创新研究院设立以色列工作站，海洋工程技术中心步入运作，招商局重庆交通科研设计院有限公司成为科技部创新人才培养示范基地，集团科技创新平台体系日趋完善。

综合改革更深化。推进总部“管资本”能力建设，完善法人治理结构，完成子企业功能界定并实施分类管理，重组境内外投资平台，实现境内外投资联动，提升了国有资本投资运营效率和专业化水平。推进 32 户企业混改，引入非国有资本 79 亿元。健全各要素参与收入分配体系，出台集团中长期激励工作指引，发布集团上市公司高层管理人员持股激励计划管理办法，推动落实员工持股试点和项目跟投方案，探索实施中长期业绩奖金、虚拟股权等现金型中长期激励工具。充分利用自贸区体制机制优势，深入践行政企合作新模式，提升贸易便利化水平。

生态圈建设更聚焦。重点围绕生态圈平台建设，努力提升主业竞争力，实现协同共赢，六大生态圈建设更聚焦。综合港口生态圈加快推进自动化码头建设，积极探索人工智能、大数据等技术在集装箱配载、保理等业务上的集成应用。智能交通生态圈搭建全国首个收费公路电子发票平台，组建招商新智科技有限公司开发交通大数据，拓展智能交通项目。特色金融生态圈大力推动与腾讯在微信证券等领域合作，积极布局智能投顾、大数据征信等金融科技业务。智慧社区（园区）生态圈加快“三网融合”建设，打造 Wi-Fi、智能停车等统一服务平台，深化与华为等战略伙伴的合作范围。供应链物流生态圈大力推进集装箱 O2O、云链智慧物流平台建设，持续强化与 E-port 等数字化平台的业务协同。航运及航运服务生态圈智能船舶项目入选工信部示范应用工程和中央企业“十三五”科技创新重大项目。

新产业培育更扎实。打造全产业链高端邮轮业务，深化商业模式研究，启动造船项目。太子湾和上海邮轮母港全年停靠 541 艘次、客流 311 万人次、营业收入 6.5 亿元，市场规模遥遥领先。大健康产业制定“1+3+N”发展战略，从中药制造、医疗服务和医药流通三方面加强产业布局。蕲春健康产业新城项目封顶，招商引资取得突破，已入园 13 个项目，合同投资总额 46.8 亿元。养老业务落地，番禺、蛇口颐养中心开业在即，新增杭州、武汉等 3 个养老项目。

四、不忘初心，践行服务国家战略

全面践行国家战略。一是积极对接雄安新区建设。成立领导机构和工作团队，推动顶层设计。各板块密切配合，参与特色小镇项目、编制智慧交通和智慧城市物流规划、提交系列金融创新方案、设立京津冀产业基金，为开拓雄安打下坚实基础。二是深入推进粤港澳大湾区建设。抓紧深圳国际会展中心建设，打造深圳空港新城；推动揭阳粤东新城合作，出台总体规划；与汕头、湛江实施战略合作，有序推进汕头港总部基地、湛江中央商务区邮轮港建设。三是积极融入长江经济带发展。组建武汉、苏州合作平台公司，推动上海、武汉、南京等多个项目合作，成功获取苏州金融科技小镇项目。四是参与京津冀协同发展。成立北京通州台湖合资平台，完成产品策划研究；与北京房山签署合作协议，策划科技创新金融小镇建设。五是助力精准脱贫攻坚战。加快推进定点扶贫县精准脱贫工作，投入帮扶资金近 1 亿元，“输血”和“造血”同步，落地 26 个精准扶贫项目，覆盖贫困人口十万余人。

全力推进“一带一路”倡议。中白工业园起步区基础设施配套全面完工，中白商贸物流园工程通过白俄罗斯国家验收，已累计实现 20 余家企业入园，合同投资额 10 亿美元，得到两国元首和政府的充分肯定。吉布提综合开发项目进展顺利，多哈雷新港开港运营，老港业务搬迁有序进行，自贸区合资公司组建，工程建设全面推进，招商引资储备 40 余家客户。吉布提总统访问集团并签署战略合作协议，巩固和深化了双方全方位合作。成功收购斯里兰卡汉班托塔港并正式接管运营，与科伦坡港形成协同效应。多哥整体合作规划方案得到政府认可，完成洛美自治港现代化项目改制方案。坦桑尼亚巴加莫约项目建议书获批。收购巴西第二大集装箱码头 90% 股权，实现集团在美洲港口布局零的突破。中欧物流大通道新增 7 条班列，班列数量、频次和线路不断增加，全年运量 3.3 万 TEU。

全面完善海外发展保障。修订完善海外及“一带一路”发展倡议，组织编制各专业板块海外发展子战略，细化了业务层面的实践路径。健全海外业务管理制度体系，编制试行集团海外业务管理暂行规定。搭建海外人才征集平台，拓宽引进渠道，充实海外人才库储备。完善外派海外员工薪酬激励和福利保障制度，大力推行“一次审批、一年多次有效”外事审批办法，更好地服务海外业务开展。

五、内部挖潜，切实做到提质增效

降本增效达到预期。严格费用预算管理，加强成本费用动态监测预警，实现销售费用增速大幅低于营业收入增速，管理费用和财务费用控制在预算之内，成本费用利润率 23.2%，在央企中保持较优水平。

扭亏增盈实现目标。开展专项治理和督导，强化分析监控和关键绩效指标（key performance indicators，KPI），亏损企业户数和亏损面逐月下降。截至 2016 年底，亏损子企业 239 户、同比减少 117 户；亏损面 18.6%，较同期下降 8 个百分点，超额完成全年 23% 的控制目标；剔除海工减值因素亏损额 42.4 亿元，同口径减亏 6.2 亿元。

“两金”管控取得突破。加强应收账款风险预警，加大海工去库存力度，超额完成存量压降目标；应收账款和存货增长均低于营业收入增幅 2 个百分点，完成增长控制目标；应收账款和存货周转率分别为 13.8 次和 1.2 次，均高于考核目标值。

企业压减完成任务。截至 2017 年底，累计完成压减 447 户；压减比例 19.7%，净压减 299 户，净压减比例 13.2%；集团最长的法人层级和管理层级，分别由 13 级压至 12 级，8 级压至 6 级，顺利完成阶段性考核任务。

处僵治困成效初显。完成招商燃气、武汉轮船、华南液化气、江西储运治理工作，分流安置 1227 人，减亏止损 5.5 亿元；青山船厂顺利退出造船业务；新疆外运确定了治理框架方案。

企业改制和“三供一业”[①]移交进展顺利。截至2017年底，完成185家全民所有制企业公司制改制，清理注销25家；完成招商交科院“三供一业”分离移交全部事项；积极推进长航集团厂办大集体资产处置和人员安置，清理注销5家大集体企业，注销或剥离4家医疗机构；青山船厂和宜昌船厂市政、社区管理职能剥离取得阶段性进展。

六、主动应对，不断强化风险管控

夯实全面风险管控责任。围绕“3S”[②]管控定位，各级管理层加强“三道防线”主体责任，“两建一化”[③]工作初见成效，预警体系建设和金融压力测试完成阶段性目标，实现了风险管控从被动转向主动、从局部转向全面，风控工作主动性和能力水平逐步加强。

推进风险管控全面覆盖。合规试点范围扩至总部和8家主要下属企业，实现了核心产业的风控全覆盖。制定和推广总部标准合同，推动二级公司制定307份主业标准合同。聚焦海外业务风险管控，编制完成集团合规手册和美国、吉布提等境外投资法律合规手册，发布融资性贸易、海外反腐败等合规风险提示，开展海外重大项目合同审查制度执行和海外产权管理情况专项合规检查。

构建综合监督长效机制。加强审计集中管理，完成审计信息系统开发并上线运行，推行审管分离改革，强化审计与巡察协同，构建大监督格局，实现监督常态化。全年实施317个审计项目，发现1593项问题，提出1360条建议，推动整改落实。着力化解风险事件，经过大量艰苦工作，物流商融通项目、船东违约等出险事项得到不同程度的化解。案件管控初见成效，全年办结834件纠纷案件，结案标的额34.5亿元，通过法律程序收回资金2.6亿元，避免国有经济损失27亿元。

七、夯实基础，稳步提升发展能力

精总部。精干机构，完成集团信息中心、审计中心等共享中心设立，招商混合云、企业微信等多个信息化项目上线运行。简政放权，推动40多项管控优化事项落地，强化二级公司主体责任。集团经营决策效率和管控效率逐步提高，总部管理向集约化、信息化和共享化再进一步。

强队伍。完成集团副总会计师和4家二级公司总经理的市场化公开招聘。实施首期领导力专项培训，“领航班”二期赴美国硅谷研修取得良好效果。新建、修订16项人力资源管理制度，建立集团荣誉表彰体系。创新工资总额预算管理体系，率先建立工资总额预算周期备案管理机制。建立核心骨干员工终身保障机制，逐渐完善具有招商特色的补充医疗保障体系。

细管理。认真开展战略评估，加强预算和经营管理，使战略管理与日常经营紧密结合。有

① “三供一业”指国有企业职工家属区供水、供电、供热（供气）及物业管理。
② “3S”指战略引领（shaping）、综合服务（servicing）和风险管控（safe guarding）。
③ “两建一化”指建立风险预警体系及压力测试、重点化解一批风险。

序推进重大融资计划，保障集团资金需求，妥善解决税务遗留问题，确保集团整体债务风险可控。电子招标采购交易平台取得预期成效，上线项目 9715 个、金额 143 亿元。

稳生产。新设安全监督管理部，补充专业人员。完善安全生产规章制度体系，加大检查力度，集团安委会对重点单位进行现场安全检查 54 次，加强事故警示、考核及问责力度，严肃处理“12·20”等事故，落实安全生产责任。集团上下深入贯彻“综合安全观”和“五适”[①]管控法，积极开展“五个一”活动，全年未发生较大及以上事故，一般责任事故大幅下降。

弘文化。成功举行庆祝香港回归 20 周年和招商局创立 145 周年系列活动，蛇口改革开放博物馆开馆。加强宣传报道，集团领导在国家主流媒体发表署名文章、参加中央电视台《对话》节目等活动，好评如潮，有效提升了集团的外部影响力和内部凝聚力。打造责任央企，全年累计资助国内外近 60 个公益慈善项目。继续开展“健康伴我行”系列活动，关爱基层员工业余生活，新建 53 个“员工之家”。合规文化系列宣传片取得良好反响。

八、固本强基，狠抓全面从严治党

加强党建，久久为功。深入学习贯彻党的十九大精神，做到了“五覆盖、五到位”；扎实推进“两学一做”学习教育常态化制度化，纳入党建 KPI 考核，强化责任落实；推动党建进章程，新建、修订 10 项党建工作制度，加强吉布提等海外党的组织建设，强化基层党建工作培训；完善集团信访维稳工作机制；认真落实统战群团工作，“在商言政”专项工作取得积极成效。

从严治党，驰而不息。狠抓全面从严治党各项工作，推动“两个责任”落实，深入建设不敢腐、不能腐、不想腐的体制机制。完成 4 家二级单位巡察，发现问题、推进整改、形成震慑；对未能履行“两个责任”的单位和失职失责的领导干部，严格问责并及时通报，全集团共追责问责干部 25 人；严肃查处违纪问题，全集团立案 18 件，给予党政纪处分 31 人次，党风廉政建设和反腐败工作常抓不懈，保持高压。

【总体经营情况】

2017 年，招商局顺应新时代新发展理念要求，对战略发展原则进行优化调整，经营业绩继续保持良好发展势头，各项经营指标均超额完成年度预算。全年实现营业收入 5839.09 亿元[②]，同比增加 884.83 亿元，增幅 17.9%；利润总额 1271.00 亿元，同比增加 159.20 亿元，增幅

① “五适”指思想适情、制度适用、设备适岗、人员适任、应急适时。

② 本节数据出自《招商局集团有限公司 2017 年财务报表及审计报告》，此数据为审计数据，与《财务快报》略有不同。

14.3%，利润总额站稳千亿台阶，在央企中排名第二，再创新高；净利润 975.51 亿元，同比增加 108.56 亿元，增幅 12.5%。

截至 2017 年末，招商局资产总额 73336.61 亿元，较年初增加 5252.67 亿元，增幅 7.7%，规模在央企中排名第一；负债总额 64423.26 亿元，较年初增加 3842.88 亿元，增幅 6.3%，其中有息债务 3250.80 亿元，较年初增加 597.39 亿元，增幅 22.5%；所有者权益 8913.35 亿元，较年初增加 1409.79 亿元，增幅 18.8%，其中归属于母公司所有者权益 2997.15 亿元，较年初增加 341.16 亿元，增幅 12.8%。

2017 年，招商局经济增加值 131.84 亿元，同比增加 13.02 亿元，增幅 11.0%；净资产收益率（rate of return on common stockholders'equity，ROE）9.6%，同比下降 0.8 个百分点；成本费用利润率 30.6%，同比下降 2.0 个百分点；总资产周转率 0.08，与上年持平；流动资产周转率 0.17，较上年上升 0.02；资产负债率 87.9%，同比减少 1.1 个百分点。

【分板块经营情况】

金融业务板块生产经营情况

细分业务	指标	单位	2015 年	2016 年	2017 年	同比增长
招商银行	自营贷款余额	亿元人民币	28243	32617	35650	9.3%
	营业净收入	亿元人民币	2015	2097	2209	5.3%
	净利润	亿元人民币	577	621	702	13.0%
招商证券	营业收入	亿元人民币	293	117	134	14.5%
招商资本	募资金额	亿元人民币	124	1379	927	−32.8%
	投资金额	亿元人民币	122	114	209	83.3%
	AUM	亿元人民币	329	1723	2768	60.7%
招商仁和人寿	保险收入	亿元人民币			3.7	

注：营业收入均为营业净收入，招商资本口径含招商创投；AUM，asset under management，资产管理规模

城市及园区业务板块生产经营情况

指标	单位	2015 年	2016 年	2017 年	2017 年同比增长
商品房销售面积	万平方米	349	399	452	13.0%
商品房销售金额	亿元人民币	554	617	942	53.0%
物业累计出租面积	万平方米	2268	2421	2525	4.3%

注：商品房销售为操盘口径

交通运输业务板块生产经营情况

细分业务	指标	单位	2015 年	2016 年	2017 年	同比增长
港口	集装箱吞吐量	万标准箱	8366	9577	10290	7.4%
	散杂货吞吐量	万吨	35318	46000	50580	10.0%
航运	油轮货运量	万吨	5503	6700	8767	30.9%
	散货货运量	万吨	1129	9775	10450	6.9%
公路	主控高速公路车流量	万架次	4280	5130	5426	5.8%
物流	物流业务收入	亿元人民币	95	640	770	20.3%
海工	营业收入	亿元人民币	87	36	54	50.0%
贸易	营业收入	亿元人民币	61	130	417	220.8%

注：海工业务数据不包括中外运长航

一、金融板块

（一）银行业务

招商银行规模小幅增长。2017年末总资产比2017年初增长4.9%，主要依靠自营贷款拉动；同业资产由于受监管趋严影响大幅下降，对资产规模扩张形成一定拖累。受益于不良率和不良余额实现“双降”，拨备覆盖率大幅上升，招商银行盈利重回两位数增长。

（二）证券业务

2017 年，招商证券实现营业收入 134 亿元，同比增长 14.2%；利润总额 71 亿元，同比增长 10%。2017 年，招商证券的营业收入和利润变动的主要原因是资本市场监管在 2016 年“全面监管、依法监管和从严监管”的基础上进一步升级，资本市场在严监管的大背景下整体运行平稳，股基市场交易量和佣金率同比均下跌。

（三）直投业务

招商资本基金管理业务实现收入 7.2 亿元，同比增长 131%，主要是随着新募基金的陆续设立，管理费收入快速增长；投资项目退出带来 1.5 亿元收入。

（四）保险业务

2017 年下半年，招商局仁和人寿保险股份有限公司复牌开业，保费收入快速突破亿元，全年累计实现保费收入 3.7 亿元。

二、城市及园区业务板块

2017 年，尽管政府对房地产市场继续调控，但房地产市场仍然保持强劲势头，全国商品房销售额再创历史新高，达到 133701 亿元，同比增长 13.7%。招商局房地产开发业务实现销售面积 452 万平方米，比 2016 年 399 万平方米增加 53 万平方米，增幅 13%，社区房地产开发实现销售金额 942 亿元（操盘口径），比 2016 年增长 325 亿元，增幅 53%。

三、交通运输业务板块

（一）港口业务

2017 年，港口业务共完成集装箱吞吐量 10290 万 TEU，首度历史性突破 1 亿 TEU，同比增长 7.4%。其中，中国内地（大陆）码头完成 7712 万 TEU，香港及台湾地区码头完成 748 万 TEU，海外码头完成 1830 万 TEU。在内地（大陆）港口中，深圳西部港区完成箱量 1118 万 TEU，同比增长 2.0%。在海外港口中，近几年海外投资项目成效逐步显现。在主控项目中，多哥共和国洛美集装箱码头（Lome container terminal，LCT）完成吞吐量 88 万 TEU，同比增长 67.5%，净利润同比上升 15 倍；斯里兰卡科伦坡港（Colombo international container terminal，CICT）完成吞吐量 239 万 TEU，同比增长 18.5%，净利润同比上升 69.1%。

港口业务完成散杂货吞吐量 50580 万吨，同比增长 10%。主要贡献来源于上海港完成 16222 万吨，同比增长 10.2%；大连港完成 12890 万吨，同比增长 20%。

（二）航运业务

原油货运量同比上升 11.5%，主要原因是油轮船队规模扩大。散货运量同比上升 6.4%，主要是因为散货船船队规模扩大以及散货市场有所反弹。

（三）公路业务

2017 年，受宏观经济形势向好，以及全国货车超限整治行动的影响，货车流量有所增长，公路业务整体车流量及通行费收入保持稳定增长，主控高速公路车流量同比增长 5.8%。

（四）物流业务

2017 年，物流业务实现收入 770 亿元，同比增长 20.3%。物流业务收入增长主要受物流行业景气回升、航运市场回暖、外贸需求改善等因素的影响。

（五）海工及修船业务

海工业务实现收入 54 亿元，同比增长 44.7%，主要原因是 2017 年成功交付 5 个海工库存项目。招商局工业集团有限公司积极优化和调整产品和业务结构。在交船困难的形势下，主动放缓在建项目建造进度。

（六）贸易业务

贸易业务实现营业收入 417 亿元，同比增长 221.9%，主要是因为招商局海通贸易有限公司大宗贸易营业收入规模由 2016 年的 76 亿元跃增至 2017 年的 346 亿元。

（常　黎　何　宏　刘铁鑫　陈敏华）

专 稿

编者按：专稿收录了中央领导视察招商局的新闻报道，参与招商局的重要业务活动；招商局出席的重要会议及活动；招商局举办的重要会议及活动。

李克强肯定招商局“双创”成就

——李晓鹏陪同李克强参观招商局展区并出席座谈会

4月27日下午，国务院总理李克强在北京参观中央企业“双创”成效展并召开座谈会。国务院副总理马凯，国务委员王勇，全国政协副主席、科技部部长万钢等陪同参加相关活动。工信部部长苗圩、国资委主任肖亚庆等领导以及109家央企和10家国有金融机构负责人参加了座谈会。招商局集团李晓鹏总经理陪同李克强总理参观招商局展区并参加座谈会。

招商局集团等8家中央企业作为“双创”工作先进单位，设立展台向李克强总理进行了“双创”成效展示。当李克强来到集团展位时，李晓鹏从四个方面向总理汇报了招商局探索实践和“双创”成果：一是目标清晰，正全力打造蛇口深港滨海创新创业产业带；二是产融结合，以融助产，以产促融，虚实结合，形成了天使投资、风险投资（venture capital，VC）、私募股权（private equity，PE）、上市融资和银行等综合金融服务；三是机制灵活，提出了“四全、四加、四化”的“双创”模式；四是效果明显，近三年蛇口片区已累计新增就业超5万人，园区每平方米产值从2010年的2000元提高至2016年的10万元。下一步，招商局还将加快“双创”模式在国内园区的复制，并依托“一带一路”业务布局，推动“双创”“借船出海”。

当李晓鹏汇报到集团发挥产融结合优势，以融助产，以产促融，虚实结合时，李克强说：“这是你们的特色。”当汇报到“双创”促进新增就业超5万人、促进企业产值由2010年的每平方米2000元提高到2016年的每平方米10万元时，李克强说：“‘双创’效果很好。”

李克强还饶有兴致地参观了集团所展示的手持式洗衣机、视觉门禁机器人等“双创”成果。

参观后，李晓鹏参加中央企业“双创”工作座谈会。李克强在座谈会上指出，中央企业

“双创”精彩纷呈，通过“双创”带动就业的潜力无限、大有可为。同时，“双创”既是小企业兴业之策，也是大企业昌盛之道。他要求中央企业提质增效必须深化体制机制改革，要通过“双创”催生出新的组织分配方式和资本结构模式，探索出一条混合所有制新路。中央企业还要率先闯出大小企业融合发展的新路，释放出乘数效应。

集团战略发展部与招商蛇口牵头组织集团“双创”展台布展，招商创投和深圳招商启航互联网投资管理有限公司（简称招商启航）提供部分展品。

（战略发展部）

张德江视察中白工业园，称赞央企很有战斗力

4月17日下午，全国人民代表大会常务委员会委员长张德江在访问白俄罗斯期间，莅临中白工业园视察。集团副董事长赵沪湘、招商局驻中亚及波罗的海代表处首席代表、中白工业园开发公司CEO（chief executive officer，首席执行官）胡政陪同视察。

张德江来到招商局商贸物流园，与员工及项目建设、监理人员亲切握手，对大家表示慰问。

张德江站在交易展示中心广场上听取了胡政的汇报。胡政汇报了招商局集团“一带一路”全球布局、中白商贸物流园整体规划，并一一介绍了仓储中心、商务中心、交易展示中心的功能。当胡政报告说，从2016年3月17日正式动工到今天正好13个月，集团就建成了一期10万平方米的物流设施时，张德江对此高度评价，对陪同来访的白俄罗斯国民会议共和国院主席米亚斯尼科维奇说，这些企业是中国的央企，很有实力，很有战斗力。

张德江嘱咐，物流对中白工业园十分重要，建设完成后，就要经营好，发挥出应有的作用，为落实习近平主席提出的把中白工业园打造成为丝绸之路经济带标志性项目的要求作出贡献。

在园区规划馆沙盘前，胡政代表园区开发公司汇报了习近平主席2015年5月视察园区以来公司所做的工作和园区发生的新变化。

（中亚代表处）

俞正声视察招商局科伦坡港南集装箱码头，称赞招商局作出卓越贡献，具有开拓精神

4月7日，中共中央政治局常委、全国政协主席俞正声在中国驻斯里兰卡大使易先良的陪同下，到招商局科伦坡国际集装箱码头进行视察。全国政协副主席、台湾民主自治同盟中央主席林文漪，全国政协副主席兼秘书长张庆黎，全国政协常委、提案委员会主任孙淦，全国政协常委、文史和学习委员会主任王太华，外交部副部长刘振民等陪同视察。

集团副总经理胡建华代表集团向俞正声汇报了招商局围绕国家“一带一路”倡议，开展全球港口网络布局的重要突破。特别是由招商局投资运营的科伦坡南码头，2016年码头集装箱吞吐量已突破200万TEU，经营良好。在解决南亚地区可停靠现代化大型船舶深水码头空缺问题的同时，为斯里兰卡财政收入和经济发展作出巨大贡献。他说，招商局愿将“前港—中区—后城”的蛇口模式复制到斯里兰卡，开展综合开发，推动建设斯里兰卡国际航运中心。

在听取汇报后，俞正声表示招商局在全球投资运营了诸多港口，而且这些港口大多服务于“一带一路”倡议、服务于当地经济，贡献卓越。同时，他说招商局在走出去过程中迎接挑战，克服困难，解决问题，这种商业开拓的精神值得称赞。

随后，胡建华陪同参加了由俞正声主席与斯里兰卡议长卡鲁共同见证的纪念中斯建交60周年招待会。招商港口董事、总经理白景涛、招商港口副总经理杭天、CICT首席执行官任锐等也参加了以上活动。

（CICT 廉晨龙）

新闻链接：招商局科伦坡南码头（CICT）

2014年4月21日，在经历了短短28个月紧张的工程建设后，CICT全面投产，比之前预计的工期建设提早32个月竣工。CICT项目建设期独特的“ABC模式”，使得CICT能在保证工程建设的质量条件下提前完工。CICT也是南亚地区迄今为止唯一可以停靠作业18000TEU的超大型集装箱船舶的港口。CICT从开港至今佳绩不断，2014年5月正式生产运营的第一年吞吐量就达到了68万TEU，2015年CICT集装箱吞吐量达到156万TEU，2016年CICT再次发力，集装箱吞吐量突破了200万TEU大关，增幅高达28.2%，树立了全球港口行业的新标杆。

刘延东参观央企创新成就展招商局展区

11月6日上午，国务院副总理刘延东到中国电子科学研究院参观中央企业创新成就展，并做重要讲话。国务院国资委党委书记郝鹏、国资委主任肖亚庆，科技部党组书记、副部长王志刚等领导出席活动。集团副总经理王宏陪同刘延东参观了招商局展区。

本次展览由国资委组织承办，招商局等中央企业分别设立展台，集中展示中央企业贯彻落实新发展理念，深入实施创新驱动发展战略，大力推动“双创”工作所取得的重大成就。当刘延东来到集团展位时，王宏向刘延东介绍了招商局近年来实施创新驱动发展战略所取得的成绩。他从创新体系、“一带一路”布局、“双创”示范基地建设和科技创新等四个方面汇报了招商局近年来所取得的创新成果，并就中集集团“蓝鲸1号”超深水半潜式钻井平台等重点展品做了介绍。刘延东对招商局所取得的创新成效给予肯定。

参观结束后，刘延东发表重要讲话。她充分肯定了中央企业取得的巨大成就，并强调中央企业要以党的十九大精神为指引，大力提升创新能力，进一步加大科技研发投入，并要勇于承担国家重大科技工程，加强“产学研用”，为科技强国建设发挥更大作用。最后，她勉励中央企业，不忘初心、牢记使命，争取在建设社会主义强国的伟大事业中作出新的、更大的贡献。

据悉，中央企业创新成就展于2017年9月14日正式开展，已接待国务院领导，以及国家有关部委、各省市国资委、各央企及下属单位代表4万余人。

招商局集团战略发展部副部长赵金涛、北京办事处副主任贺飞一同到场参观。

（战略发展部　北京办事处）

胡春华见证招商局集团与湛江市政府签署战略合作协议

7月17日下午，湛江市举行重大项目集中签约活动，在中共中央政治局委员、广东省委书记胡春华，招商局集团董事长李建红，湛江市委书记、市人大常委会主任郑人豪等领导见证下，招商局集团副总经理孙承铭和湛江市市长姜建军分别代表招商局集团与湛江市签署了战略合作协议。招商局集团副总经理胡建华向胡春华书记汇报了招商局集团在湛江投资发展计划。

7月18日上午，胡春华在李建红、郑人豪、姜建军、孙承铭等领导的陪同下，来到湛江

港宝满集装箱码头视察，并希望招商局要以国际化的视野做强做大湛江港，加快湛江港的建设发展。

战略合作再深入，“1+N”模式在湛江全面铺开

据悉，此次湛江市人民政府与招商局集团以“1+N”模式全面推动战略合作：以进一步共同做大做强湛江港为基础，通过设立“港产城”融合发展基金、建设大宗商品交易中心、按照“前港—中区—后城”综合开发模式打造“北部湾蛇口”、共同发展海洋经济、培育建设邮轮母港、参与“一带一路”建设等多领域合作，并进一步延伸到其他领域合作。“十三五”期间，招商局将在湛江预计投资 430 余亿元人民币。

根据协议，招商局将并表并主控湛江港（集团）股份有限公司。

胡春华视察现场、探访班组，谋划港口新发展

7 月 18 日上午，胡春华到湛江港宝满集装箱码头视察，李建红向胡春华提出将湛江港建设成为东南亚铁矿石分拨中心、交易中心和贸易中心的设想，并恳请省委、省政府支持湛江港 40 万吨级航道改扩建工程建设。

胡春华对招商局控股发展湛江港寄予了很高的期望，要求充分发挥招商局集团的整体优势，加大对湛江港的支持力度，以国际化的视野做大做强湛江港，加快湛江港的建设发展，力争将湛江港建设成为北部湾地区的航运中心，以及国际铁矿石的接卸与分拨交易中心。

随后，李建红一行来到湛江港集装箱公司指导班组建设工作，并检查招商局员工之家、班组办公室、党员示范点等场所。来到现场班组，李建红备感亲切，他与党的十八大代表陈建辉、流动机械维修组主任杨龙等员工代表深入交谈，并与基层班组员工合照留影。

李建红说，我自己就是从班组长、车间主任做起的，班组建设水平体现了一个企业的管理水平。湛江港班组建设和基层企业文化建设都做得非常不错，体现了湛江港良好的管理水平。

李建红调研湛江港，为港口发展指明战略方向

两天来，李建红一行还进行了密集的调研。7 月 17 日上午，李建红一行甫下飞机，便直接奔赴湛江港霞山港区散货码头、湛江港发展馆、调度指挥中心调研，并召开座谈会，听取湛江港董事长张翼、总裁刘恩怀关于湛江港发展的情况汇报。

调研座谈会上，李建红表示，湛江港是招商港口在华南、东南亚的重要布局。“1+N”战略合作构想必须建立在把湛江港做强做优做大的基础上，通过做强湛江港，扩大和湛江市其他

方面的合作，同时通过与湛江市其他方面的合作，进一步做强湛江港。

他指出，湛江港要在战略上深入优化，实行差异化发展，形成自己的特色。

一要加强与央企合作，与中国宝武钢铁集团有限公司共同建设华南地区和东南亚地区的铁矿石分拨中心、交易中心、贸易中心，与中国石油化工集团公司深入发展开放型的长期战略合作关系。

二要争取省、市以及部队、民营企业等多方支持，注重自身发展的同时为地方经济社会发展多作贡献。

三要依靠人力资源，加大创新力度，实现转型升级。

四要在做强码头主业的基础上，全面参与招商局在粤西的开发项目，畅通上下游产业链。

五要立足湛江，展现港口特色，发展无水港等项目，面向我国华南和华东地区及东南亚等地区，不断延伸市场。

李建红强调，资源有限，创新无限。湛江港必须深化战略研究，细化战略目标，优化战略措施，强化战略管控，对湛江港再优化、再定位、再突破、再支持，实现双赢、多赢、共赢。

（湛江港）

延伸阅读：2017 年上半年湛江港吞吐量增幅列全国沿海主要港口第二位

招商局集团与湛江港合作十年来，湛江港生产经营快速发展，健全管理机制，大刀阔斧改革创新，深水化、大型化、专业化核心竞争力不断增强。2017 年上半年，湛江市港口完成货物吞吐量 1.53 亿吨，增长 14.6%，吞吐量、增幅分列全国沿海主要港口第十位、第二位；其中，湛江港完成 7003 万吨，增长 17%。

十年来，湛江港与招商局在人才培训、IT 技术及新技术研发、工程建设及设备采购、供应链金融服务、企业文化、扶贫开发等方面深入合作，成效显著。

十年后，湛江市与招商局以再次签署《战略合作框架协议》为契机，全面开启双方“1+N”合作模式，这将为湛江港的发展带来新的机遇，创造新的格局。

李建红在中央党校讲授国企改革经验

2017 年 9 月 28 日上午，招商局集团董事长李建红应邀来到中共中央党校，围绕国企改革主题，与参加第二期中管金融企业、中管企业领导人员培训班的近 70 名学员进行深入交流，深受学员们的欢迎。中央党校副校长甄占民主持交流课。

李建红在交流中简要介绍了招商局的基本情况后，重点结合招商局近年来的改革创新实践，讲述了集团在战略引领、资源整合、“一带一路”倡议、产融结合、创新转型、市场机制等六个方面的具体案例和做法，并谈了国企改革六个方面的思考与体会，包括党的领导是根和魂、战略是引领、人才是保障、改革是动力、创新是活力、风险管控是底线等。李建红以翔实生动的案例、风趣幽默的语言，赢得学员的阵阵掌声。台上讲得精彩，台下听得投入，气氛热烈。在互动交流环节，许多学员争着提问，包括招商局战略引领的方法、招商仁和人寿的战略定位、选人用人的心得、产融结合中如何隔离风险、资源整合的部署等，李建红为大家一一解答。

（张晓鹏）

李建红出席金砖国家工商论坛并作主旨发言

9月3日至4日，第九届金砖国家峰会在福建厦门隆重举行。招商局集团董事长李建红出席金砖国家工商论坛、金砖国家领导人对话会以及金砖会晤晚会，并作主旨发言及回答主持人的提问。集团副总经理胡建华出席金砖国家工商论坛。

金砖国家工商论坛是金砖国家领导人会晤的重要配套活动。本届论坛围绕“深化金砖伙伴关系，开辟更加光明未来”这一主题，设置了“贸易与投资”“金融合作与发展”“互联互通”“蓝色经济”四个议题。来自金砖国家和其他新兴经济体的商会、研究机构、知名企业与有代表性的中小企业1000余名工商界人士及相关国际组织和机构代表出席开幕式。

9月3日下午，李建红出席了金砖国家工商论坛开幕式。在开幕式上中国国家主席习近平发表《共同开创金砖合作第二个“金色十年”》的主旨演讲，强调金砖国家要共同开创金砖合作第二个“金色十年”，让合作成果惠及五国人民，让世界和平与发展的福祉惠及各国民众。

9月4日上午，李建红就“蓝色经济”议题作主旨发言并回答主持人相关提问。

李建红首先向与会代表报了喜讯：就在今天上午，招商局刚刚完成了收购巴西TCP码头公司90%股权项目的签约，这是招商局与金砖国家在蓝色经济领域的一个重大合作项目。

李建红表示，招商局创立于1872年，以港航起家，是中国近代第一家民族航运企业，创立之初就“招天下商，通五洲航”，与蓝色经济结下了不解之缘。145年来，招商局面向海洋、依托海洋、服务海洋，全方位参与蓝色经济，不断发展壮大，目前的资产规模、利润总额在中央企业中都居于前列。

他还从港口、航运、装备制造、金融服务以及综合开发等领域阐述了招商局如何发展“蓝

色经济”。在港口领域，招商局致力于建设一个全球化的港口网络，到目前已在全球19个国家和地区投资了50个港口，港口持续推进“油改电”项目，打造绿色低碳港口。在航运领域，招商局组建了世界一流的能源运输船队，船队使用的都是节能环保型船舶。在装备制造领域，招商局打造了国内领先的海洋工程装备制造基地，所研发的钻井平台涵盖深水、中水，有助于降低海上石油开发的成本；同时，招商局不断拓展海洋领域的新业务。比如，近期计划与其他中国企业共同推进海上风电的合作。在金融服务领域，招商局有银行、证券、保险、基金等全牌照的金融产业，通过金融创新助力海洋经济跨越发展。近期，招商局专门设立了10亿美元的海洋科技产业发展基金，直接投资于海洋经济相关产业。在综合开发领域，招商局结合开发蛇口工业区和漳州开发区的发展经验，创造性地提出了在“一带一路”沿线复制“前港—中区—后城”的成熟商业模式。近三年来，招商局先后在白俄罗斯、吉布提、多哥等国复制“前港—中区—后城”模式，取得了良好效果。

李建红指出，金砖国家都是临海国家，金砖五国海岸线总长超过8万公里。因此，发展蓝色经济具有巨大潜力。就金砖国家如何发展蓝色经济，如何实现互利、共赢合作等问题，他认为概括起来就是“坚持一个思维、实现两个转变、打造三个共同体，搭建四个平台”，即坚持用“海洋思维”去发展蓝色经济。蓝色经济的基本内涵是集约发展、创新发展、开放发展和共享发展。在坚持海洋思维的基础上，应该把发展蓝色经济作为转变经济增长方式的重要出发点，实现两个转变：一是实现从资源消耗型向循环利用型转变，开发利用和生态保护有机结合，金砖国家要在国际海洋治理中达成共识，提出治理方案。二是实现从工业化向智能化、信息化方向转变。金砖国家要在发展蓝色经济过程中形成共享资源和信息的机制，共同构建海洋科技创新的协作平台。

李建红说，我们应该推动打造三个共同体：一是海洋国际治理的互信共同体。全球化的格局就是你中有我，我中有你。金砖国家要在构建全球海洋治理新规则方面互相信任，互相促进，建设平等互助的蓝色伙伴关系。二是海洋经济发展的利益共同体。金砖国家在深海、极地等领域的开发利用中需要发挥各自特长，向海发展，共同开发，共同分享，共同受益，构筑蓝色经济大平台、大市场。三是海洋生态保护的责任共同体。保护海洋生态是人类共同的职责，要开发和保护并重，建立有效的协商对话机制。另外，我们还要搭建四个平台：一是海洋科技基础研究平台；二是蓝色经济应用研究和成果转化平台；三是海洋基础科技和协作创新平台；四是海洋生态文明保护平台。

李建红最后表示，招商局将认真贯彻落实习近平主席在金砖国家工商论坛开幕式上发表的重要讲话精神，在蓝色经济领域大力推进与金砖国家的合作，共同迎接下一个“金色十年”。

9月4日下午，李建红董事长还参加了习近平主席与金砖国家工商界的对话会。

（张晓鹏　袁洪其）

李建红出席“2017媒体融合发展论坛”并作开幕致辞

8月19日上午，主题为“你就是我，我就是你”的2017媒体融合发展论坛在深圳五洲宾馆隆重开幕。人民日报社社长杨振武，中央宣传部副部长庹震，中华全国新闻工作者协会党组书记、常务副主席、书记处书记胡孝汉，人民日报社编委、海外版总编辑王树成，中共广东省委常委、深圳市委书记王伟中，中共广东省委常委、宣传部部长慎海雄，中共浙江省委常委、宣传部部长葛慧君，中共安徽省委常委、宣传部部长虞爱华，招商局集团董事长李建红，腾讯公司控股董事会主席兼首席执行官马化腾等领导和嘉宾作开幕致辞。李建红做了题为《招商局的融合发展之路》的开幕致辞。集团副总经理孙承铭，集团总经理助理、招商金融董事长、CEO洪小源出席论坛。

该论坛由人民日报社和深圳市委、市政府举办，来自中央和国家相关部委、地方宣传部门的负责人与中央及地方媒体代表、互联网领域企业界人士、知名专家学者等近500名嘉宾，通过致辞、主旨演讲、圆桌对话、成果发布等形式，就媒体融合解读中央政策精神，分享从相“加”迈向相“融”的经验与成果。

出席论坛的还有招商局集团办公厅主任李亚东、招商蛇口总经理许永军、招商资本总经理张日忠等。

（袁洪其）

李建红董事长开幕致辞（节选）：

创立于1872年的招商局，是一家百年央企、驻港央企，既是中国民族工商业的先驱，也是中国改革开放事业的先行者、探索者，开创了中国经济发展史上的诸多第一。目前集团资产总规模超7万亿元、年利润总额超千亿元，在央企中分列第一和第二位。

145年来招商局基业长青，历经时代的风云变幻而能不断充满活力，其中一个重要之道就是“融合发展”，我们将其具体概括为“三产一科创”，即产融结合、产城联动、产网融合、科技创新。产融结合有140多年的历史了，1875年我们就创办了中国第一家保险公司仁和保险，开始产业与金融的融合发展尝试。巧合的是，就在今天上午我们将举行仁和保险复牌的开业庆典。产城联动，从开发蛇口工业区起已经有近40年的历史了。产网融合，这几年也进行了大力推动，今天一起参加论坛的马化腾先生就是我们重要的合作伙伴。科技创新上，我们也强调的是跨界融合、集成创新。

在“三产一科创”基础上，近年来，我们又紧紧围绕“融合发展”之路，推进产医结合、产媒携手等新探索。我们与人民日报社建立了全方位的战略合作关系，开启了“央企+央媒”的全新产媒融合实践。在2016年的媒体融合发展论坛上，人民日报社与招商局联合发起设立规模50亿元的“伊敦传媒基金”，目前发展运作良好；招商局城市综合开发板块正与人民日报社新媒体板块共同推动成立中国新经济联盟；由人民日报社和招商局共同出品的“任仲平”思想政论片《改变中国的力量》已经开拍。接下来，招商局集团还将继续与包括人民日报社在内的各大媒体全面携手、强强联合，通过“融品牌、融平台、融客户、融业务、融渠道”等，强化优势互补和资源整合，实现融合发展、互利共赢。

招商局145年来的实践证明，融合能创造生态，融合能开拓空间，融合能带来创新，融合是重要的发展之路。面对未来，招商局愿意和各大媒体、社会各界共探融合发展之道，共享融合发展之机，实现双赢、多赢、共赢。

李建红、李晓鹏出席庆祝香港回归20周年多个重要活动

——招商局庆祝香港回归祖国20周年活动丰富

2017年7月1日是香港回归祖国20周年。连日来，香港沉浸在庆祝回归的喜庆气氛中。招商局集团也以各种形式参与庆祝活动，集团董事长李建红、总经理李晓鹏等出席了国家主席习近平检阅解放军驻港部队、香港回归祖国20周年庆典和香港特别行政区第五届政府就职典礼等重要活动。

一、李建红、李晓鹏出席多个重要活动

6月30日上午，国家主席习近平视察了中国人民解放军驻香港部队石岗营区。习近平乘检阅车依次检阅20个方队。阅兵场上，3100余名官兵和100多件武器装备整齐列阵，接受了检阅。集团总经理李晓鹏和财务总监付刚峰等出席检阅仪式。

6月30日下午，习近平在香港亲切会见了中央驻港机构和主要中资机构负责人并发表重要讲话。李建红、李晓鹏等应邀请参加，受到习近平主席亲切会见。

6月30日晚上，习近平出席特区政府举办的欢迎晚宴和庆祝香港回归20周年文艺晚会，李建红、李晓鹏应邀参加。

7月1日上午，升旗仪式、庆祝香港回归祖国20周年大会暨香港特别行政区第五届政府就职典礼在香港会展中心隆重举行，习近平出席并发表重要讲话。集团领导李建红、李晓鹏等一起见证了这一重要时刻。

二、中资企业服务香港展览，招商局担当重要角色

6月26日下午，由香港中国企业协会主办、中国银行（香港）有限公司承办的“中资企业服务香港展览”开幕式在香港中银大厦举行。集团副董事长赵沪湘出席仪式。本次展览，作为中资企业庆祝香港回归祖国20周年的一项重要活动，旨在向香港广大市民和社会各界集中呈现中资企业“扎根香港、服务社会”的努力和贡献。共有50余家在港主要中资企业参展，招商局在银行券商、物流运输、民生保障、社会责任等多个板块展示了突出成就与卓越贡献，也展示了招商局与香港同心同路同行、共创美好未来的形象。值得一提的是，中资企业扎根香港的历史以招商局1873年在香港设立分局为起点，历史已达144年。

三、悬挂庆祝横幅，招商局展示了不一样的风采

连日来，招商物流香港青衣物流中心顶层四周上方悬挂的巨幅标语成了一道引人注目的风景线，标语内容分别为“热烈欢迎国家主席习近平视察香港”“热烈庆祝香港回归祖国20周年”，给节日的香港更增添了喜庆的气氛。从6月21日接受任务，到6月27日横幅全部悬挂完毕，由招商局办公厅牵头，招商物流、招商蛇口、中国建筑国际集团有限公司、横幅设计制作公司等在时间紧、任务重的情况下，克服重重困难，圆满完成了设计制作、运输、安装、维护任务。

四、以各种方式庆祝香港回归20周年

招商轮船在香江两岸，在港口升起五星红旗，捧一束紫荆花，喜庆香港回归20周年，迎接百年招商船队凯旋。集团乒乓球队参加香港中国企业协会2017年乒乓球团体邀请赛暨庆祝香港回归祖国20周年乒乓球赛，荣获牡丹花组冠军。

（袁洪其）

李建红应邀出席“一带一路”国际合作高峰论坛

5月14日，“一带一路”国际合作高峰论坛在北京举行，中国2017年最重要的主场外交活动由此正式拉开帷幕。国家主席习近平出席开幕式并发表主旨演讲。集团李建红董事长应邀出席了高峰论坛的开幕式、高级别全体会议、“加强政策沟通和战略对接”平行主题会议，并作为重要央企代表参加了习近平主席欢迎各国嘉宾的晚宴及演出。

集团副总经理胡建华陪同董事长李建红参加了论坛有关活动，集团董事胡政作为中白工业园代表也应邀出席了开幕式、高级别会议以及“推进贸易畅通”平行主题会议。

此次高峰论坛是“一带一路”倡议提出4年来最高规格的论坛活动，主题是“加强国际合作，共建‘一带一路’，实现共赢发展”。29位外国元首、政府首脑、国际组织负责人，以及来自130多个国家的约1500名各界贵宾出席论坛，共商合作大计，共建开放平台，共享发展成果。

（郭　秀）

招商局集团当选B20中国工商理事会副理事长单位

5月5日下午，B20中国工商理事会成立大会在北京召开。在此次大会上，招商局集团当选副理事长单位，董事长李建红当选理事会副主席。

会议分别审议了B20中国工商理事会筹备情况报告和B20中国工商理事会工作规程，宣布了B20中国工商理事会主席、副主席名单。中国投资有限责任公司、华润（集团）有限公司等350家国家和地方大型企业成为理事会成员。中国国际贸易促进委员会、中国国际商会会长姜增伟，国资委国际合作局局长陆志军，商务部国际经贸关系司司长张少刚，中国社会科学院学部委员汪同三分别做了重要讲话。姜增伟首先对B20中国工商理事会成立表示祝贺。他肯定了企业在国家经济发展中不可替代的重要作用，强调了理事会未来的政治和经济责任以及使命。从G20多边机制，中国方案，工商界制定、执行规则，B20在G20框架下重要地位，代表国家发声等多角度、多层面阐述了理事会的历史重任。他对理事会下一步工作提出了四点意见：一是精心筹划理事会的各项工作和活动；二是全面了解G20成员方的状况；三是提出公关

游说的相关议题，争取企业正当权益；四是主动配合相关部委工作，开展经济外交。新任理事会主席舒印彪和理事会副主席代表也分别做了表态发言。最后，大会向新当选的理事会副主席单位颁发了证书。

（孟宪岭）

首届中国企业改革发展论坛举行，李建红纵论企业治理创新

2月23日9时，北京。由国务院国资委、新华通讯社指导，国务院国资委新闻中心、国务院国资委研究中心、新华社经济参考报社主办，主题为“改革新动能·优化供给侧”的首届中国企业改革发展论坛隆重举行。国务院国资委领导和诸多著名经济学家、知名企业领袖展开主题演讲、圆桌对话，聚焦“企业治理创新”与“优化供给侧”。2016中国企业年度报告——《探索中国特色国企改革发展新路径》同时重磅发布。国务院国资委主任肖亚庆致辞并作主旨演讲。招商局集团董事长李建红应邀作《国企市场化改革之路》的发言。

肖亚庆演讲的主题是《适应新常态 聚焦供给侧 坚定不移推进国有企业改革发展》。肖亚庆表示，在经济发展的新常态下，2017年国有企业改革发展已进入爬坡过坎、滚石上山的关键阶段，要在重点领域和关键环节尽快取得新的进展和突破，深入推进公司制股份制混合所有制改革、切实建立灵活高效的市场化经营机制、不断加大推进供给侧结构性改革力度、以管资本为主坚决转变国资监管职能、全面从严加强国有企业党的建设。

在下午开启的企业治理创新圆桌对话上，李建红做了《国企市场化改革之路》的导入发言。参与出席圆桌对话的嘉宾有中国交通建设集团有限公司董事长刘起涛、中国建筑材料集团有限公司董事长宋志平、广东省国资委主任李成、北京汽车集团有限公司董事长徐和宜、中国政法大学商学院院长刘纪鹏等。嘉宾们就企业治理创新展开了观点碰撞。

李建红结合招商局的实践，围绕国企市场化改革和企业治理创新提出：市场化是国企改革必须遵循的基本规律；企业治理创新必须以市场化为核心；以市场化为核心的改革创新给招商局发展提供了强大动力。

（袁洪其 贾 磊）

李建红董事长发言（节选）：

根据本次论坛主题，结合招商局的实践，我就国企市场化改革和企业治理创新谈三点个人看法。

一、市场化是国企改革必须遵循的基本规律

国企是独立的市场主体，深化国有企业改革必须遵循市场化这个最基本的规律。“国企”两个字中，“国”与“企”都不可或缺。“国”字讲特质，界定了其所有制形式；“企”字讲性质，只要是企业，不分所有制形式，都必须遵从市场规律。

二、企业治理创新必须以市场化为核心

纵观几十年来国企改革，企业治理的调整、创新始终是改革的重要内容。今天，我们强调企业治理创新，必须以市场化为核心。

一方面，从体制上下功夫，通过规范、调整企业与股东的关系，实现政企分开，把国企真正打造成为独立的市场主体，增强国企的活力。

另一方面，从机制上做文章，通过规范、调整企业与经营者、员工的关系，以市场通行的规则集聚人才、使用人才、评价人才，建立市场化的激励与约束机制，传导市场压力，激发发展动力。

三、以市场化为核心的改革创新给招商局发展提供了强大动力

招商局总部设于香港，业务都处于高度竞争性领域，市场化已经成为招商局的“血脉”与“基因”，为企业发展提供了不竭的强大动力。

近年来，在国资委的领导和支持下，集团总部成为国有资本投资公司试点，建立了规范的董事会。集团内部不断深化市场化改革，推动企业治理创新。

一是建立市场化的资本结构。各级企业全面推动股份制和混合所有制改革。二是建立市场化的资源配置模式。充分运用资本市场，加强对外兼并收购、对内重组整合，提升资本配置效率。三是建立市场化的选人用人机制。加大高级管理人才全球公开招聘力度，按任期制实行契约化管理。四是建立市场化的激励约束机制。按照“跑赢大市，好于同行”的鲜明业绩导向，实行市场化的薪酬分配制度。五是建立市场化的运作模式。建立容错机制，推进创新转型；遵循市场规律，践行国家战略等。

经过多年的发展，招商局在体量上进入万亿级资产、千亿级利润央企行列，企业活力、控制力、影响力、抗风险能力大大增强，国有资本投资运营效率明显提高。连续12年被国资委考核评为央企A级企业。

当然，我们清醒地认识到，市场化探索永无止境，我们将不断对标市场先进企业，以改革促创新，以创新促发展，推动企业持续健康发展。

李晓鹏参加“打造粤港澳大湾区，响应‘一带一路’倡议：机遇与挑战”圆桌论坛

10 月 9 日，由中国日报社主办的“打造粤港澳大湾区，响应‘一带一路’倡议：机遇与挑战”专题研讨会在香港举行。香港特别行政区行政长官林郑月娥女士作主题演讲。中国日报社总编辑周树春致欢迎辞。集团总经理李晓鹏应邀出席专题研讨会圆桌论坛，并就研讨会主题与出席嘉宾香港大学专业进修学院董事局主席陈坤耀、海上丝绸之路协会联席主席叶刘淑仪、香港特别行政区政府创新及科技局局长杨伟雄、澳门信德集团有限公司集团行政主席兼董事总经理何超琼等进行对话。值得一提的是，会议全程均用英语交流。

林郑月娥在演讲中表示，再过两天，她就任特首后的第一份施政报告将会出炉，报告阐述了新一届特区政府关于香港未来的畅想。作为国家首个湾区，粤港澳大湾区致力于成为国际一流湾区和世界级城市群，与香港的未来密切相关。相信在大湾区建设中，香港会有更多的发展机会，香港在其中也会扮演更重要的角色。

就论坛主持人提出的打造粤港澳大湾区，响应“一带一路”倡议有何意义，政府在“9+2”大湾区城市群的竞合中应充当什么角色，招商局将如何抓住“一带一路”机遇进一步发挥百年老店的作用，李晓鹏一一作答。李晓鹏说，纵观世界经济版图，全球 60% 的经济总量集中在距海岸线 100 公里的湾区内，纽约、旧金山、东京三大湾区无一不是全球经济的重要增长极。粤港澳大湾区是中国开放程度最高、经济活力最强的区域之一，也是推进“一带一路”倡议建设的重要战略支点。因此，粤港澳大湾区的打造，既为区域经济增长带来巨大的发展空间，也为湾区内的企业带来重要的发展机遇。第一，提供全球资源优化配置平台；第二，打造利益共享的产业价值链；第三，营造良好的创新发展氛围。

李晓鹏认为政府在粤港澳大湾区城市群的竞合中：一是需要搭建一个平台，统筹区域合作规划，并为企业提供交流机会；二是需要营造良好的营商环境，革除阻碍企业发展的不良因素；三是政府要进一步加大供给侧结构性改革，鼓励资源的流通与利用。

李晓鹏指出，创办于 1872 年的招商局，是粤港澳大湾区建设的重要参与者。创办第二年，即 1873 年招商局就在香港设立分局并不断发展壮大，已成为香港历史最悠久、体量最大的中资企业。“一带一路”倡议带来了黄金机遇，对招商局如此，对粤港澳大湾区亦如此。未来，招商局将把握粤港澳大湾区建设和“一带一路”倡议的重大战略机遇，立足湾区发展，力争作出新的更大贡献。李晓鹏强调，粤港澳大湾区建设，企业是主体，市场化是方向。面对粤港澳

大湾区的重大发展机遇，招商局期待与大湾区内企业合作共赢、共同发展；招商局也愿意与香港特区政府、广东各级政府密切沟通，以市场化理念探讨政企合作新模式，共同将粤港澳大湾区打造成为国际一流湾区和世界级城市群。

（袁洪其）

李晓鹏在英国出席“迈向亚洲 首选香港”论坛并发表演讲

9月21日，由香港贸易发展局主办的“迈向亚洲 首选香港”（Think Asia，Think Hong Kong）论坛在伦敦举行，香港特别行政区行政长官林郑月娥致欢迎辞，集团总经理李晓鹏应邀出席并作主题演讲。本届论坛旨在向有意进军亚洲的公司展示香港商贸服务优势，主要围绕香港在建设“一带一路”中的作用、中国和英国在创新和技术领域的伙伴关系等议题展开。

林郑月娥指出，“一带一路”倡议强调互联互通和国际合作，这不仅将在未来几十年成为全球主要增长动力，也为香港带来发展机遇。香港在融资、金融管理、专业服务等方面具有独特优势，可以成为“一带一路”建设的有效平台和重要枢纽。

李晓鹏在演讲中表示，招商局是香港历史最悠久的中资企业，从1873年起即在港发展。香港拥有便利的融资环境、对全球化人才较强的吸引力以及专业服务优势，招商局在港发展的成功经验，很好地诠释了香港具有一流的营商环境，适合作为全球化企业的发展基地。

李晓鹏指出，“一带一路”是香港巩固对外开放地位、取得新发展的重要契机，香港可发展为“一带一路”建设的金融枢纽、投资平台和服务桥梁。招商局凭借香港的独特优势，在“一带一路”上发挥着重要作用：一是聚焦核心能力，推动基础设施联通；二是创新商业模式，实施“前港—中区—后城”综合开发。

李晓鹏表示，招商局十分重视与英国商界的合作，并提出三点建议：一是加大集团在英国的投资力度；二是欢迎英国企业到中国来发展；三是中英两国可在“一带一路”框架下携手探索开发第三方市场，发挥各自的优势和特色，让“一带一路”建设成效惠及更多国家。

论坛开始前，李晓鹏与香港特别行政区行政长官林郑月娥、中国驻英大使刘晓明亲切会谈。

英国国际贸易大臣霍理林、香港贸发局主席罗康瑞、香港金融发展局主席史美伦、汇丰集团主席范智廉、华润集团董事长傅育宁、第一东方投资集团董事长诸立力、香港铁路有限公司主席马时亨等发表演讲。招商轮船总经理谢春林、集团战略发展部副部长吴少华、招商轮船副总经理徐晖、招商银行伦敦分行行长潘康、招商证券国际有限公司首席执行官杨帆等陪同参加。

（秦 勉 左于恒）

李晓鹏出席“展望香港下一个二十年暨‘一带一路’倡议与香港机遇”论坛并发表演讲

9月5日下午，招商局集团总经理李晓鹏出席了由紫荆杂志社主办的“展望香港下一个二十年暨‘一带一路’倡议与香港机遇”2017高端论坛，并发表题为《合作共赢，做“一带一路”倡议的先行者》的演讲。在论坛上发表演讲的嘉宾还包括全国政协副主席陈元，第十二届全国政协常委、香港友好协进会会长、四洲集团主席戴德丰，第十二届全国政协文史和学习委员会副主任、香港各界文化促进会会长谭锦球，香港贸发局主席罗康瑞，香港南丰集团董事长兼行政总裁梁锦松等。

李晓鹏在演讲中表示，“一带一路”倡议是中国顺应地区和全球合作潮流，契合沿线国家和地区发展需要，立足当前、着眼长远提出的重大战略构想，对于香港和企业，都是一个十分重大的发展机遇。香港是“一带一路”上的一个重要结点，具有参与“一带一路”建设的独特优势：一是区位和人文优势，二是“一国两制”的制度优势，三是产业优势。

他介绍，近年来招商局充分发挥自身产业的综合优势，积极响应国家“一带一路”倡议，以港口网络和物流通道为依托，“陆上”和“海上”齐头并进，“一带”和“一路”统筹发展，并在波罗的海地区实现“一带”和“一路”的交汇，形成闭环业务体系，全方位助力“一带一路”倡议落地生根、开花结果，主要体现在三个方面：一是建设全球港口网络，二是贯通中欧物流大通道，三是复制“前港—中区—后城”商业模式。

此外，他还在演讲中分享了招商局参与“一带一路”建设的几点体会。

一是积极践行国家战略，发掘发展机会。“一带一路”提出近四年来，已经成为中国与沿线国家合作的重要平台，有力促进沿线地区乃至全球经济增长、深远影响全球经济贸易格局，为企业的市场空间拓展、关键资源获取、业务转型升级带来新的发展机会。企业也需要有全球眼光、战略思维，积极主动融入国家战略，这样才能把握机会、取得突破。

二是聚焦核心能力，扬长避短。企业一方面需要聚焦自身的核心能力和独特优势，扬长避短，选定优势和特色领域谋求重点突破；另一方面也需要针对被投资地区的资源禀赋、优势劣势，与利益相关方优势互补并形成合力，共同参与“一带一路”建设。

三是创新商业模式，共享价值。企业需要结合当地需求，创新商业模式，实现三个方面的转型升级：由承揽工程项目和收购资源向投资、建设、运营并重转型，由机会触发式参与向战略导向型理性参与转型，由短期获利向长期经营、持续发展转型，做大价值、共享价值。

四是坚持市场化运作，实现可持续发展。企业必须坚持市场化原则，以商业思维参与“一带一路”倡议：首先，考虑经济效益，根据当地的经济发展水平、市场规模和营商环境，科学评估项目的投资回报水平；其次，评估和控制风险；最后，以市场规则、国际惯例和当地法律为基础开展经营，兼顾当地的市场化水平和营商环境。

（陈　鑫）

李晓鹏出席第六届“中国—澳大利亚首席执行官圆桌会议”并作主题发言

3月24日，第六届“中国—澳大利亚首席执行官圆桌会议”在悉尼成功召开，中国国务院总理李克强和澳大利亚总理特恩布尔共同接见了参会企业家并听取会议讨论成果和与会企业的建议，招商局集团总经理李晓鹏应邀出席会议并作主题发言。

圆桌会议上，双方企业家以共享繁荣为主题，就中澳服务业中的合作机会、矿产能源和资源领域的协同发展、基础设施领域的投资与合作、双边农业及消费品合作等4项议题，进行了富有成效的对话交流，达成了多项共识。

李晓鹏在主题发言中介绍了招商局集团在澳大利亚的发展历史，分享了近年来招商局集团在澳大利亚重大项目投资方面的成果和经验，并提出三点建议：一是加快招商银行悉尼分行牌照审批，希望在2017年招商银行成立三十周年时悉尼分行能够开业，早日为建设澳大利亚良好的金融环境贡献力量；二是为加快中医药在澳大利亚传播，造福澳大利亚人民，希望扩大中澳双方在中医药方面的合作交流；三是按照中澳自贸协定，大力开展澳大利亚对华牲畜出口，支持中资企业公平参与竞争。

李克强和特恩布尔对两国企业家提出的建议和设想给予了高度评价。李克强表示，中澳首席执行官圆桌会议是中澳工商界沟通的平台，也是工商界和两国政府沟通的重要渠道。近十年来，中澳贸易年均增长9%，超过两国经济增速。实践证明，消除贸易壁垒，推进更大幅度双向开放，有助于经济增长和民生改善。我们愿同包括澳大利亚在内的各方共同努力，维护贸易自由化的大方向，促进国际贸易更加公平、透明、可持续发展。特恩布尔表示，当今世界处在深刻的变化之中，自由贸易不仅促进了商品和资本流动，也促进了科技和人文交流。澳中经贸合作正面临新的机遇，双方要从开放市场和全球贸易中受益，要积极扩大自由贸易，推动小企业参与其中，并以创新和投资创造新的就业机会，促进经济增长，造福两国民众。

会议期间，李晓鹏与中国国际贸易促进委员会、国家开发银行、中国中信集团有限公司、中国宝武钢铁集团有限公司、中国中福实业集团有限公司、力拓集团、Blackmores保健品公司等企业

负责人进行深入交流，并就建设中澳能源运输渠道、深化物流领域合作、发展大健康产业等话题交换了意见。会后，李晓鹏应邀出席了中国—澳大利亚经贸合作论坛开幕式。参加此次会议的还有中国石油化工集团公司、国家电网有限公司、中国银行、中国海洋石油公司、华润（集团）有限公司、北京京东世纪贸易有限公司、内蒙古伊利实业集团股份有限公司、新希望集团有限公司、康斯律师事务所（Corrs Chambers Westgarth）、佛瑞斯特金属集团、Blackmores 保健品公司、力拓集团、北京市金杜律师事务所、必和必拓、澳大利亚 AMP 集团、澳大利亚能源公司等知名企业负责人。中国商务部、中国外交部、澳大利亚外交贸易部、澳大利亚驻华使馆派员列席此次圆桌会议。

（左于恒 秦 勉）

李晓鹏参加“世界经济论坛——中国海外投资新起点”电视辩论

瑞士当地时间 1 月 17 日下午 6 时，作为 2017 达沃斯世界经济论坛官方日程内正式会议的“财新辩论”专场活动拉开帷幕。招商局集团总经理李晓鹏应邀参加了专场活动，同与会嘉宾围绕“中国海外投资新起点”这一主题，进行了多角度的阐述与讨论。

在投资增速每年保持 20% 的情况下，中国的对外投资马上就会超过美国。中国企业的全球投资给各个行业和市场带来了怎样的转变？电视辩论会由财新传媒总编辑胡舒立主持，李晓鹏和联合国拉美及加勒比海地区经济委员会执行秘书 Alicia Bárcena Ibarra、中国电子信息产业集团总经理刘烈宏、中信资本控股有限公司董事长兼首席执行官张懿宸、纽约大学斯特恩商学院经济学教授努里埃尔·鲁比尼（Nouriel Roubini）等嘉宾围绕主题，共论“中国海外投资新起点”。

讨论中，李晓鹏介绍了招商局目前的海外投资情况，招商局目前在境外五大洲 49 个国家和地区有投资项目 169 个，境外资产总额 870 亿美元，境外机构当地招聘员工 7800 余人，近五年境外企业纳税 2 亿美元。海外投资的主要对象是发展中国家的交通基础设施以及产业园区，形成了覆盖全球的港口、物流、金融、园区网络布局。李晓鹏还从招商局实践的角度出发，提出中国企业“走出去”需要关注的地方：一是合作共赢。在吉布提港口合作中，招商局没有和吉布提争夺既有的利益，而是积极帮助其做大蛋糕，提升吉布提港的整体效益，双方股东成为过去几年吉布提港业绩快速增长的受益者。二是本地化。使用当地人，招商局斯里兰卡项目本地化比例超过 98%。为保证吉布提新港的运营需要，招商局投入 200 万美元成立了中国—吉布提港口培训中心，培训吉布提港管理人员、操作人员，提升了当地的人力资本水平。三是综合解决方案。发展中国家往往在基础设施和软环境方面存在多个短板，需要系统化、综合性的解决方案。招商局发挥了港口、园区、地产和金融的专业经验和雄厚实力，全面提升东

道国的硬件和软件环境。

在谈到对“一带一路”倡议理解的时候，李晓鹏认为，中国的“一带一路”倡议是包容的、互惠的、公平的，不仅是中国企业走出去发展的良好载体，更多的是让沿线国家分享中国的发展成果。

在谈到对未来世界市场的看法时，李晓鹏认为，贸易保护对双方都是不利的，同时，推行贸易保护也是困难的，因为目前大多数产品的国际产业链已经形成，小到一个手机、一双袜子，都是通过不同的国际分工进行全球化的生产，任何一个国家想孤立于世界之外单独发展是不可能的。

（薛志旺）

李晓鹏参加达沃斯世界经济论坛开幕式并接受央视采访

当地时间 1 月 17 日上午，世界经济论坛 2017 年年会在瑞士达沃斯开幕，中国国家主席习近平出席开幕式并发表主旨演讲。招商局集团总经理李晓鹏参加了开幕式，并接受了中国中央电视台的采访。

习近平主席在主旨演讲中认为把困扰世界的问题简单归咎于经济全球化，既不符合事实，也无助于问题解决。他指出，我们要适应和引导好经济全球化，消解经济全球化的负面影响，让它更好惠及每个国家、每个民族。我们要主动作为、适度管理，让经济全球化的正面效应更多释放出来，实现经济全球化进程再平衡；我们要顺应大势、结合国情，正确选择融入经济全球化的路径和节奏；我们要讲求效率、注重公平，让不同国家、不同阶层、不同人群共享经济全球化的好处。习近平主席指出，中国经济快速增长，为全球经济稳定和增长提供了持续强大的推动。中国同一大批国家的联动发展，使全球经济发展更加平衡。中国减贫事业的巨大成就，使全球经济增长更加包容。中国改革开放持续推进，为开放型世界经济发展提供了重要动力。习近平主席表示，预计未来 5 年，中国将进口 8 万亿美元的商品、吸收 6000 亿美元的外来投资，对外投资总额将达到 7500 亿美元，出境旅游将达到 7 亿人次。这将为世界各国提供更广阔市场、更充足资本、更丰富产品、更宝贵合作契机。对各国工商界而言，中国发展仍然是大家的机遇。中国的大门对世界始终是打开的，不会关上。开着门，世界能够进入中国，中国也才能走向世界。我们希望，各国的大门也对中国投资者公平敞开。

开幕式结束后，中央电视台现场采访了李晓鹏总经理。当记者问到听了习近平主席的演讲之后有什么感想时，李晓鹏表示，听了演讲很振奋、很自豪！在全球经济复苏乏力、贸易保护主义抬头、经济发展处于十字路口的关键时候，习近平主席阐述了坚定推动全球化的中国主张，提出了关于全球经济治理创新、联动、公平、包容的中国方案，分享了改革、开放、惠民、

共赢的中国经验，展现了负责任大国的担当精神和领袖风范，向全球释放了正能量！招商局是一家百年央企，在习近平主席“一带一路”倡议的指引下，我们既是全球化的受益者，更是全球化的贡献者，特别是近年来，招商局在“一带一路”沿线国家复制“前港—中区—后城”的蛇口模式，得到了东道国的热烈欢迎，创造了合作共赢、普惠包容的生动案例。习近平主席对全球化的阐述和判断，更加坚定了我们通过“配置全球资源、服务全球市场”来建设世界一流企业的信心和决心。

在回答记者对于本次达沃斯论坛有什么认识和感受时，李晓鹏表示，达沃斯论坛是全球经济治理的重要平台，我们希望通过这个论坛广交朋友、寻找机遇、坚定信心，传达好中国声音。全球经济危机以后，中国是全球经济增长的发动机，也是全球发展机遇的播种机，现在正在成为全球经济治理的编织机，我们为中国经济在全球经济发展中的影响力和领导力而感到自豪。

（薛志旺）

庆祝招商局创立145周年暨荣誉表彰大会隆重举行

——集团董事长、党委书记李建红作题为《拥抱新时代，把握大变局，为中华民族伟大复兴作出新贡献》的重要讲话

2017年12月26日下午，在炸响改革开放第一炮的地方，在招商局二次辉煌的起点——深圳蛇口，庆祝招商局创立145周年暨荣誉表彰大会隆重举行。招商局集团领导班子、国资委监事会领导、各部门及二级公司负责人、员工代表等400余人欢聚一堂，庆祝招商局145周年华诞。

会上，集团董事长、党委书记李建红做了《拥抱新时代，把握大变局，为中华民族伟大复兴作出新贡献》的重要讲话。大会还在员工文艺表演中颁出“功勋奖”“功臣奖”“精锐奖”“领航奖”等重要奖项。集团部分原董事长黄镇东、刘松金、秦晓，原常务副董事长江波等老领导作为特邀嘉宾出席大会。大会由集团党委副书记、总会计师付刚峰主持。

大会还在香港总部、北京、上海、深圳、漳州、重庆、武汉及海外项目所在的白俄罗斯、吉布提、斯里兰卡等地共设了21个视频分会场；并通过腾讯视频及蛇口电视台向20万招商人及关注招商局的观众进行了直播。

李建红讲话中回顾了招商局百年奋进之路，回应了当今时代命题，并号召全体招商人承担伟大时代之责。大会随后举行了文艺表演及荣誉表彰，最后在《招商局之歌》的大合唱中徐徐落下帷幕。

（袁洪其）

招商局集团召开2017年务虚会

12月23日至24日，为期两天的招商局集团2017年务虚会在深圳召开，会议围绕“深入提升能力、提质增效，进一步推动战略落地”主题，就新形势下，如何促进战略落地生根、开花结果，做好2018年的工作，提出思考和建议。会议决定，集团要按照十九大、中央经济工作会议精神和高质量发展的总体要求，抓住重点，突破难点，提升能力，提质增效，开好新时代的局，起好新征程的步，确保完成明年各项工作任务，为全面完成“十三五”奋斗目标打下坚实基础。

会上，集团董事长李建红作重要讲话。集团外部董事罗东江在会上发言。集团副董事长赵沪湘、总会计师付刚峰分别主持会议。

李建红强调，始终把“提升能力、提质增效”放到企业发展的重中之重。

李建红指出，2018年是贯彻落实党的十九大精神的开局之年，是集团实施“十三五”战略规划承上启下的关键一年，是国资委对集团三年任期考核的最后一年以及集团对二级公司三年考核的最后一年，同时还是中国改革开放40周年。他要求，集团必须结合强国强企目标，深入学习领会十九大精神，把中央的各项要求与决策部署，贯彻落实到明年和今后一个时期工作中，推动集团加快向具有全球竞争力的世界一流企业目标迈进。

李建红2017年12月18—20日刚出席了中央经济工作会议，在传达会议精神时，他指出，中央经济工作会议明确提出要从高速度增长转向高质量发展，习总书记强调要质量第一、效益优先。集团提出的“质量、效益、规模”均衡发展、“提升能力、提质增效”与中央经济工作会议精神是高度契合的。

他进一步指出，2017年注定是意义不凡的一年。集团紧紧围绕建设世界一流企业的目标，按照“十三五”战略规划要求和集团年会提出的“提升能力、提质增效”工作方针，全面推动各项工作，进展顺利，在全球企业营业收入和利润总额均超千亿元的“双千亿俱乐部”行列站稳了脚跟。他同时强调，在肯定成绩的同时，也要正视集团发展面临的问题和不足，在明年的工作中要加以重视和改进。接着，他从形势、战略和“提升能力、提质增效”的举措三方面进行了阐述。

结合中央经济工作会议精神和大家的分析判断，李建红认为，未来一个时期的宏观经济可以用“态势不变、动因不同、风险不减”来概括。态势不变，是指中国经济和全球经济将继续保持温和稳定增长态势，集团发展重大战略机遇期的时间窗口和基础不变；动因不同，是指拉动经济增长的方式和要素会有所不同，结构再平衡、区域再平衡的特征显现；风险不减，是指外部环境诸多不确定性因素给企业发展带来的风险，尤其是以金融、债务和房地产市场风险为

代表的各种风险因素仍然存在。

李建红对此提出，需要密切关注“四大趋势”包括消费升级、产业升级、科技创新以及全球布局带来的机遇。

关于集团战略，李建红说道，战略定方向，一流的战略可以使企业经营事半功倍。面对风云变幻、错综复杂的内外部环境，集团一方面要不为小利所动，坚定战略方向，保持战略定力；另一方面要与时俱进，优化调整规划，以变制变。做到战略上更加主动，战术上更加精准，全面提升治理能力。具体，要做到以下几点。

第一，坚守战略原则。即“立足长远，把握当下”的战略原则。

第二，优化战略理念。按照十九大精神，集团战略理念由 2016 年务虚会上提出的“质量、规模、效益”，调整为“质量、效益、规模”均衡发展，坚持质量第一、效益优先、规模适度。

第三，细化战略安排。对于集团新时期的战略安排，可以概括为“一个目标、两大路径、三个阶段、八大关系”。“一个目标”就是“建设具有全球竞争力的世界一流企业”战略目标。两大路径就是“提升能力、提质增效”，我们必须把“提升能力、提质增效”放到企业发展的重中之重，融入建设世界一流企业的各领域和全过程，进一步在“质”字上下功夫，“效”字上做文章，能力提升上求保障，推动企业发展质量变革、效率变革和动力变革，赋予“质”“效”新的内涵。“三个阶段”就是建设世界一流企业“分三步走”：从现在到“十三五”末，我们要初步建成具有全球竞争力的世界一流企业，主要业务指标较“十二五”底翻番，有些业务达到世界一流水平；到 2030 年，要基本建成具有全球竞争力的世界一流企业，多数业务和企业能达到世界领先水平；到 21 世纪中叶，要跻身为具有全球竞争力的世界一流企业的前列，大多数业务和企业要处于世界领先水平。处理好“八大关系”：一是战略与执行的关系；二是质量与速度的关系；三是实业与金融的关系；四是当前与长远的关系；五是管控与发展的关系；六是有所为与有所不为的关系；七是巩固主业与培育新增长点的关系；八是走出去与引进来的关系。

第四，强化战略管控，推动战略落地。关于提升能力、提质增效举措方面，李建红提出，一要提升战略的落地能力和执行能力，2018 年各二级公司要开展以争取实现 ROE 提升 1 个百分点为主要目标的“提质增效百分之一工程”。二是在提升人才保障能力的基础上，着力在优化人才结构上取得突破。2018 年要进一步完善人才配置体系，真正做到人才资源优先开发、人才结构优先调整、人才投资优先保证、人才制度优先创新，重点在领军人才、后备人才、海外人才、复合型人才方面取得突破。三是在提升改革创新能力基础上，着力在技术、模式和管理创新上取得突破。四是在提升培养新动能的能力基础上，着力在持续增长上取得突破。五是在提升风险管理能力基础上，着力在风险防患上取得突破。六是在提升“三个融合”水平基础上，着力在企业党的建设上取得突破。

罗东江董事认为此次务虚会“很务实”。招商局发展快、规模大、行业多、内涵丰富。他提出两点建议：一是工业和贸易等实业板块在进行产业升级的过程中要进行更深入的研究；二是

在推进战略落地的同时，一定要加强选拔、培养干部人才，为建设世界一流企业做好人才储备。

付刚峰对此次务虚会做了总结。他认为，这次务虚会是在中国经济进入新时代、集团发展进入新阶段时期召开的一次重要会议，也是集团学习贯彻落实十九大精神系列活动之一。李建红董事长的讲话针对性强、目标清晰、要求明确，对集团2018年以及今后一段时间的工作有很强的指导意义。实践证明，集团的战略和经营实际与中央要求高度一致，始终与国家和时代发展紧密相连。集团向世界一流企业迈进的道路上充满了机遇、风险和挑战。务虚，是为了让我们更加清醒地看到未来之路和肩上的责任，是为了明天更好地务实。

集团领导班子成员，集团外部董事罗东江、贝克伟、吴安迪、陈佐夫，国有企业监事会26办，总部各部门、各二级公司及相关单位主要负责人共70余人出席了会议。会前，集团组织了领导力提升的培训，相关领域专家将十九大报告与宏观经济相结合，对我国宏观经济发展前景进行了分析和解读。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2017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做了专题发言。

（陈　鑫）

深入推进“提质增效、提升能力”，确保战略有效落地

——招商局集团领导班子（扩大）务虚会在深圳召开

11月30日至12月1日，经过两天的头脑风暴，在深圳召开的招商局集团领导班子（扩大）务虚会取得预期成效，会议提出要按照党的十九大强调的“质量第一、效益优先”的要求，结合集团发展的实际情况，对集团战略理念进行优化调整，将“质量、规模、效益”调整为“质量、效益、规模”动态均衡发展。集团董事长李建红、国资委国有重点大型企业监事会主席李兵、集团总经理李晓鹏作重要讲话。集团领导班子成员、集团总部职能部门负责人进行了讨论。国资委监事会26办主任方超等代表列席会议。会议由李建红董事长主持。

李建红：强化“提质增效、提升能力”寻求多个突破。

李建红董事长表示，这次务虚会是在落实党的十九大精神、践行集团“十三五”规划承上启下的关键时期和即将迎来招商局145周年之际召开的，具有特殊意义。会上大家积极发言，充分讨论，既具思想深度，又有战略高度。

李建红对2018年的经济形势做了分析与判断，认为明年会呈现“缓中趋稳，稳中向好，好于预期”，明年和今后一段时间“机遇与挑战并存，机遇大于挑战”。他勉励大家，机遇总是

给有准备的人，对招商局来讲，任何时候都要“做最坏的准备，做最好的努力”。

李建红在讲到集团战略愿景时提到，会上有同志总结贯彻十九大精神时，用一个字概括，那就是“强”，强国需要强企，强企是强国的必由之路；也有同志用两个字概括，那就是“人民”，人民对美好生活的向往也是我们央企奋斗的目标。李建红说，如果用三个字来概括，那就是“新时代”，在新时代、新起点，招商局要踏上新征程，实现新跨越，我们既要保持战略定力，坚持实现“十三五”战略规划目标不动摇，坚持实现招商局央企国家队、产业领先者和行业整合者地位不动摇，坚持“四轮驱动”的发展模式不动摇，坚持立足长远、兼顾眼前的战略原则不动摇；又要顺应十九大提出的两个阶段奋斗目标，明确招商局 2035 年和 2050 年战略目标，引领集团全面实现具有全球竞争力的世界一流企业目标。

在讲到集团战略优化调整和“两提”时，李建红仍然结合对十九大精神的理解，认为如用四个字概括，那就是“提质增效”。集团战略已做过两次调整，这次将效益放到规模前，将“质量、规模、效益”调整为“质量、效益、规模”动态均衡发展，既是集团健康发展的需要，也是落实十九大报告提出的“质量第一，效益优先”，只有注重有质量的发展，才既可以在顺境中成长，也可以在逆境中翱翔。李建红强调，集团各单位要继续在“质”字上下功夫，在“效”字上做文章，在“提升能力”上求保障。“质”，在 2016 年基础上要扩充新的内容，即增加和丰富集团不断创造价值能力的才质；“效”，要增加不断提升全要素劳动生产率和综合竞争力的内涵。关于“提升能力”，不仅要追求全面与持续，更要寻求突破，要有看得见、摸得着的实质性的提升，具体表现为五个方面：一是在提升战略引领能力方面，要突破“战略管理”短板；二是在提升人才保障能力方面，要突破“领军人才储备”和“人才梯队建设”短板；三是在提升改革创新能力方面，寻求“产业＋互联网”等的跨界融合突破，特别是在细分市场的突破；四是在提升培育新增长点的能力方面，要在集团已确立的新产业项目上取得突破，确保落地生根，开花结果；五是在提升风险管控能力方面，要在风险防范上取得突破，确保不发生重大风险性事件。

李建红还要求处理好十大关系，即战略与执行、质量与规模、效率与速度、实业与金融、当前与长远、管控与发展、巩固主业与培育新产业、有所为与有所不为、国内三大区域战略与走出去中的“一带一路”全球战略、容错与创新的关系。

李兵：努力打造具有全球竞争力的世界一流企业。

国资委监事会主席李兵对此次务虚会充分肯定。她表示，这是第一次参加招商局集团领导班子务虚会，大家思想碰撞，坦诚交流，集思广益，对集团健康发展、继续前行意义重大。她认为，历经 145 年的招商局现在是最好的发展时期，要实现跨越式发展，进行战略调整、加强战略落地很有必要。李兵还特别阐述了她对质量与效益的看法，她说，习近平总书记在十九大报告中提出新的发展理念，指出中国经济已经由高速增长阶段转向高质量发展阶段，必须坚持质量第一、效益优先。这对国企的发展针对性很强，所以招商局集团将战略调整为“质量、效益、规模”动态均衡发展适逢其时，也是落实十九大精神的具体表现。下一步，在业务方面，

希望招商局集团在优化战略的同时，还要细化到各业务板块，在传统业务方面把存量做优，加大创新转型，充分挖掘传统业务价值，真正做到行业领先，同时努力培育新的业务增长点；在管理方面，希望集团认真梳理形成招商局特色的管理体系，提升招商局品牌价值；在队伍建设方面，希望集团建立一支有卓越领导力的队伍，形成招商局的核心竞争力。李兵主席勉励招商局不忘初心，牢记“以商业成功推动时代进步”的使命，努力打造具有全球竞争力的世界一流企业。

李晓鹏：把脉十大关系，提出相关建议。

李晓鹏总经理围绕战略执行、战略优化和战略落地三方面提出看法与要求。

李晓鹏表示，过去五年国家取得了令人瞩目的发展成就，招商局的发展也印证了国家发展的足迹，已进入了招商局历史上最好的发展时期，也就是招商局第三次辉煌的发展期，招商局正由立起来、大起来到强起来，具体表现为五个方面：一是强战略，强大的招商局有凝聚力的发展战略，凝聚了二十万招商人的共识；二是强管控，按照权威总部、效率总部、价值总部的标准，继续打造强总部；三是强创新，招商局145年的历史就是一部创新史，最近几年推行的“三产一科创”得到了党中央国务院的肯定；四是强队伍，招商局从六万人到合并中外运长航后的十二万人（加招商银行近二十万人），不仅队伍规模变大，人才质量也在不断提升；五是强效益，近几年来，集团每年都以两位数在增长，千亿利润背后体现的是可持续发展。

关于战略优化，李晓鹏认为应保持战略定力，坚持动态优化。他从解读十九大报告切入，建议集团在培育新的产业时，打造“幸福产业”；在注重质量第一、突出效益时，也不要忽略规模，辩证看待三者关系；要平衡好产融关系，加大对实体产业的投入；加强管理创新，总结管理创新模式。

在战略落地方面，李晓鹏提出十点观点与建议。一是进与退的关系（产业进出）；二是动与静的关系（奋斗与思考）；三是管与放的关系（管理与放权）；四是园与产的关系（园区与产业）；五是重与轻的关系（重轻资产）；六是点与圈的关系（SBU[①]与产业生态圈）；七是融与产的关系（金融与实体）；八是硬与软的关系（硬实力与软实力）；九是奖与罚的关系（奖惩制度）；十是能与赋能的关系（人才与培养）。李晓鹏对每一对关系都展开分析，指出问题所在并提出相关建议。

根据会议安排，麦肯锡的工作团队做了《不忘初心，秉持商业逻辑中盘发力，奠定基业长青——招商局集团2017年度战略实施评估与检讨》的报告，集团战略发展部做了《集团2017年度战略实施评估及相关建议》的报告。

与会代表围绕“战略优化与落地”主题，进行了深入的探讨，碰出了多个思想火花。既有对集团取得巨大成就的自豪，也有对问题与风险的忧虑；既有纵向的审视，也有横向的对标；既有宏观的思考，也有微观的分析。务虚会不虚，摆问题，提建议，亮点子，都实实在在。

（袁洪其）

① SBU，strategic business unit，战略业务单元，公司中的一个单位或职能单元。

稳中有进，稳中向好

——招商局集团2017年年中工作会议在深圳召开

7月21日上午，2017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，国资委监事会主席李兵出席会议并讲话，党委副书记付刚峰传达中央领导有关重要批示及相关会议精神。集团领导，集团外部董事和来自集团总部各部门、各二级公司、各办事处等单位的200余名代表参加了此次会议。集团总部、北京、漳州、重庆分别设立了视频分会场。会议由集团副总经理苏新刚主持。

会上，李建红董事长对上半年集团总体经营情况发表讲话。李晓鹏总经理做了《立足创新驱动，推进转型升级，确保圆满完成全年目标任务》的工作报告。

李兵对招商局上半年利润突破600亿元，达630亿元表示祝贺。她从对招商局上半年工作的认识、集团目前面临的形势及对集团落实年度工作的考虑三方面做了讲话。

李兵认为，从经营方面看，招商局上半年实现了时间过半、任务过半的目标，实现了“稳中求进、质效并举”的目标。从落实中央宏观经济政策，推进国企业改革来看，招商局上半年完成情况体现了六个方面特点：一是发展战略布局优化，战略措施落地；二是供给侧结构性改革深入，压减任务初显成效；三是国有资源重组深化改革优化配置；四是国家“一带一路”倡议强力推进；五是产融结合，金融业务布局不断完善；六是探索创新平台，特别是利用了国有资本投资试点平台和中国（广东）自由贸易试验区前海蛇口片区开放型新经济体这样一个平台。

关于集团目前面临的形势，李兵认同李建红和李晓鹏的判断，并提出下半年及今后一段时期要处理好六方面关系：一是规模效益与发展质量的关系；二是投资驱动与创新驱动的关系；三是资源优化与内部协同的关系；四是提高竞争力与合法合规经营的关系；五是加强国企党建与完善公司治理的关系；六是做大做强与风险管控的关系。

对于下半年的工作，李兵提出了六点建议：稳中向上；优化资源；创新模式；防控风险；质效并举；跨越发展。她希望招商局在国企做强做优做大方面继续成为表率，早日实现具有国际竞争力的世界一流企业的目标。

会上，付刚峰传达了中央领导的有关批示，传达了马凯副总理在全国国有企业改革经验交流会上的讲话精神，以及国资委党委书记郝鹏、国资委主任肖亚庆在中央企业、地方国资委负责人培训班上的讲话精神。

（袁洪其）

提升能力，提质增效，促进世界一流企业建设

——2017 年招商局集团年会隆重召开

硕果丰载金猴去，宏图大展雄鸡来。1 月 22 日，在这岁末辞旧迎新之际，2017 年招商局集团年度工作会议在深圳隆重召开。招商局集团董事长李建红作重要讲话，总经理李晓鹏作年度工作报告。集团领导、集团外部董事和来自集团总部各部门、各二级公司、各办事处等单位的 200 多名代表参加了此次会议。中央人民政府驻香港特别行政区联络办公室（简称中联办）等上级主管单位领导也应邀出席了会议。会议由集团副总经理苏新刚主持。

李建红就集团 2016 年工作的总体评价、当前的形势与总体要求以及 2017 年关注的重点工作等三个方面做了题为《提升能力，提质增效，促进世界一流企业建设》的讲话。

李晓鹏在年会上围绕集团 2016 年主要工作情况、目前面临的形势和任务、2017 年主要工作安排，做了题为《稳中求进，质效并举，在建设世界一流企业征程中稳步前进》的 2017 年集团工作报告。

会上，集团还举行了 2016 年创新奖颁奖仪式及为新晋高管佩徽仪式。为肯定 2016 年度为集团创新工作作出突出贡献的先进单位和个人，集团对 4 个创新先进单位、1 名创新先进个人和 3 个创新先进团队，以及 50 项发明专利进行了表彰奖励；对 3 家单位的 4 个创新项目和集团“双创”示范基地 5 大重点工程给予了创新项目资助。

（袁洪其）

重大事件

招商局庆祝成立 145 周年系列活动

2017 年恰逢招商局创立 145 周年，145 年前，招商局在时代的大潮中应运而生，拉响了中国近现代民族工商业崛起的第一声汽笛，揭开了中国近现代化的大幕。145 年来，招商局始终坚持“与祖国共命运、同时代共发展”，自觉地站在国家和社会发展的历史方位上，观大势、谋大事，以宽广的视野和长远的眼光来思考和把握企业自身的发展，不断回应时代命题、担起时代之责，创造了一个不老的百年商业传奇，成就了一部壮阔的百年家国史。

2017 年既是平凡又是特殊的一年。这一年，党的十九大胜利召开，中国特色社会主义进入新时代，招商局自十八大以来紧跟党和国家的发展步伐，既办成了过去很多想办而没有办成的大事，又解决了过去想解决而没有解决的难事，还站上了过去想站而没有站上的历史新高点，实现了新的跨越。为此，招商局集团策划并组织了形态多样的庆祝活动，为招商局走过的这 145 年喝彩，也为即将展开的新时代鼓劲。

一、庆祝招商局创立 145 周年 | 纪念大会

2017 年 12 月 26 日下午，在炸响改革开放第一炮的地方，在招商局第二次辉煌的起点深圳蛇口，庆祝招商局创立 145 周年暨荣誉表彰大会隆重举行。招商局集团领导班子、国资委监事会领导、各部门及二级公司负责人、员工代表等 400 余人欢聚一堂，庆祝招商局 145 周年华诞。

会上，集团董事长、党委书记李建红做了题为《拥抱新时代，把握大变局，为中华民族伟大复兴作出新贡献》的重要讲话。大会还在员工文艺表演中颁出“功勋奖”“功臣奖”“精锐奖”“领航奖”等重要奖项。集团部分原董事长黄镇东、刘松金、秦晓，原常务副董事长江波等老领导作为特邀嘉宾出席大会。大会由集团党委副书记、总会计师付刚峰主持。

大会还在香港总部、北京、上海、深圳、漳州、重庆、武汉及海外项目所在的白俄罗斯、

吉布提、斯里兰卡等地共设了21个视频分会场；并通过腾讯视频及蛇口电视台向20万招商人及关注招商局的观众进行了直播。

大会随后举行了文艺表演及荣誉表彰，最后在《招商局之歌》的大合唱中徐徐落下帷幕。

二、庆祝招商局创立145周年｜蛇口改革开放博物馆开馆

2017年12月26日，在招商局创立145周年纪念日之际，招商局集团发起筹建的蛇口改革开放博物馆正式开馆。这是全国首个以改革开放为主题的博物馆，通过与改革开放相关的小物件、小场景、小事件，还原时代记忆，串联起独特的蛇口精髓，真实地展现蛇口自1979年以来，作为改革开放“试管”与窗口的发展历程。它首次系统性地展示蛇口改革开放至今的大量历史档案，包括许多照片、公文、资料、报刊消息、视频、书籍等。这些第一手资料，将从上至下地完整还原蛇口工业区创立的历史背景与过程，让公众从改革开放的起点，深入了解特区建设者栉风沐雨、砥砺前行的创业历程。蛇口改革开放博物馆是公众了解蛇口历史的途径，形象地向公众展示了何为招商局的“蛇口基因”，是招商局企业文化的重要传播窗口。

三、庆祝招商局创立145周年｜全球145公里健行接力

由招商局集团主办，中外运长航、招商金融、招商工业、招商公路、招商交科院、招商物流、招商蛇口、招商港口、招商轮船、招商漳州10家单位承办的庆祝招商局创立145周年“全球145公里健行接力”活动于10月15日从上海首站出发，12月9日传递到蛇口站，12月26日由招商港口蛇口集装箱码头高级工程师、深圳市“五一劳动奖章”获得者李绍千将传递了亚洲、非洲、欧洲，陆上、海上24个站点、145公里的航海图卷轴传递到“庆祝招商局集团创立145周年暨荣誉表彰大会”现场，顺利、安全地完成全球健行接力活动。72天内，历经7个国家、24个城市，有数以万计招商人参加，足迹踏遍招商局集团在“一带一路”倡议实施的核心城市和海内外重要港口。国内站点包括上海、海门、南京、九江、武汉、重庆、郑州、西安、乌鲁木齐、广州、苏州、昆明、哈尔滨、南宁、漳州、湛江、深圳，海外站点途经白俄罗斯、吉布提、斯里兰卡、泰国、新加坡、安哥拉，并在菲律宾和澳大利亚海域返航的轮船上也开展了健行接力活动。145公里的全球健行，既串联了145年的历史，更连接了全球20万招商人，传递了使命、传递了力量、传递了温暖、传递了踏上新征程的信心，完美地体现了招商局集团在全球不同企业、不同岗位、不同肤色种族的20万招商人的精神面貌，起到了弘扬企业愿景、凝聚向心力的作用。

同时，自首站活动开始，全球145公里健行接力活动与招商局慈善基金项目紧密结合，与米公益平台合作，开展以运动步数解锁145万元招商公益资金大比拼。截至活动结束，招商人

以近 7 亿的总步数捐米 7000 万粒，成功解锁 15 个公益项目。招商人“关注民生、扶贫济困、热心公益、和谐发展”的公益心得以充分展现！

四、庆祝招商局创立 145 周年 | “CM 家有喜事”员工集体婚礼

10 月 26 日，为庆祝招商局创立 145 周年，由招商局集团主办，招商蛇口、招商漳州承办的“CM 家有喜事”员工集体婚礼在福建漳州开发区美伦山庄浪漫上演。来自招商局总部及 10 个下属二级公司、22 个城市的 45 对招商新人在集团领导、亲朋好友的共同见证下，迎来了人生的大喜日子，他们在美丽的厦门湾南岸许下爱的海誓山盟，开启幸福的人生新旅程。

在漳州开发区这个离海最近，远离城市喧嚣，可以静享阳光的滨海新城，美伦山庄已精心梳妆完毕，正以最美的身姿迎接 45 对新人的幸福时刻。45 对新人在卡达凯斯达利广场举行了传统的接亲仪式，新郎们在指压板上进行接力跑，努力寻找新娘的小白鞋，经过了作为招商局全球 145 公里健行接力组成部分的“奔跑吧新娘”环节，顺利地将新娘迎娶回家。

15 点 30 分，正是良辰吉时，在喜庆的音乐和现场嘉宾的热烈掌声中，45 对新人缓缓步入婚礼主会场，依次登上特别定制的蓝色“钻戒”型舞台。褚宗生代表集团向新人们献上诚挚的祝福，他说，这是招商局百年史上第一次盛大而又隆重的集体婚礼，在这个秋高气爽、宜嫁宜娶的好日子，45 对招商新人收获了爱情，让生命变得更加完整，人生翻开了新的篇章。爱情附丽在事业之上，可以常新；小家融入大家之中，可以永固。招商局是个“有爱”的大家庭，老一辈是“家里”的叔伯兄长，新生代是“家里”未来的中坚力量，在庆祝招商局 145 周年的大日子里，“家里”给年轻一代办婚礼，希望年轻人的爱情之树能扎根招商、茁壮成长，以更成熟的姿态成为“家里”的中坚力量，他祝福年轻一代的爱情和婚姻如招商局百年基业一般和睦长青，永葆活力，希望年轻一代肩负起创造招商局第三次辉煌的重任。

在徐徐海风的陪伴下，45 对新人共同宣读了婚礼誓言：“我愿守你一生，执子之手，无论潮平水阔，不惧激浪险滩，相伴相守，不离不弃；我愿伴你一世，与子偕老，做你远航的金帆，当你停泊的港湾，同舟共济，共同驶向幸福的彼岸。如招商之基业长青，我将与你和睦长情！”随后新郎半跪为美丽的新娘戴上戒指，新娘也深情为新郎戴上戒指，在全场真挚的祝福声中，新人相互拥抱亲吻。出席仪式的领导嘉宾向 45 对新人颁发了定制的“145 周年庆”复古婚书。

仪式最后，褚宗生等到场的领导嘉宾和新人共同放飞梦想气球，全场一起为招商局庆生，共同祝福招商局 145 周年生日快乐，基业长青。

当晚，领导嘉宾还与 45 对新人共同出席了隆重的婚礼晚宴。晚宴上，集团钻石婚伉俪——原招商局集团常务副董事长江波及其爱人曹一凤通过视频向新人们送上了新婚的祝福，分享了幸福的秘诀和生活的智慧，祝福新人们扎根招商局，携手开启未来的幸福生活。晚宴

上，来自各个业务板块的新人们带来了具有招商系不同业务特色的礼物，既了解了彼此的工作，更增进了相互间的感情，促进了融合。最后主持人揭秘现场惊喜礼物，是招商局给新人们的一份特殊礼物，礼物中包含了来自集团定点扶贫县蕲春的“艾香”和威宁的“情糖”，另外还特别定制了一份盖有 10 月 26 日印戳的招商局创立 145 周年“CM 家有喜事”香港邮政首日封，寓意新人们甜甜蜜蜜，久久长情。

婚礼不是终点，而是起点，婚礼举办期间新人还来到双鱼岛，亲手种下象征爱情的树苗，表达对未来的期许，希望扎根招商，期许爱情如树般茁壮成长。

作为庆祝招商局 145 周年系列纪念活动之一，“CM 家有喜事”集体婚礼奏响了招商人的爱的主旋律，并让招商局的大日子和员工的纪念日紧密联系在一起，让小家庭感受到大家庭的温暖，更让小家庭珍惜大家庭的美好，为大家庭的未来打拼。活动期间，还有超过 100 对招商新人和默契工作伙伴在线上参加了“招商 CP 大作战”活动。

五、庆祝招商局创立 145 周年｜七人制足球赛

2017 年 10 月 29 日上午，庆祝招商局创立 145 周年“传承·开拓杯”七人制足球赛总决赛暨闭幕式在蛇口体育中心举行，招商蛇口队与招商港口队进行了冠军的争夺。本次七人制足球赛共有来自集团总部、招商蛇口、招商轮船、招商银行、招商证券、招商仁和人寿等 16 支球队参加，在 1 个多月的时间里，伴随着汗水与雨水，16 支球队，300 多名球员，为观众呈现了 38 场精彩纷呈的比赛，最终招商港口队摘得桂冠，招商蛇口获得亚军，招商银行获得季军。这是招商局历史上参与队伍最多的一次体育比赛，各派出队伍为集体荣誉而战，又不失团结友爱的精神，加深了各单位之间的交流与互通，既丰富了员工的业余活动，也倡导了招商局一直崇尚的“健康运动”的生活方式。值得一提的是，决赛当天蛇口电视台派出多名记者现场拍摄，并通过腾讯企鹅直播平台全程直播了活动，集团官微也开设了直播窗口。据统计，累计近 10 万人线上观看了总决赛，最高峰时达到 2.3 万人，线上 + 线下打造全新的观赛体验。

六、庆祝招商局创立 145 周年｜书画摄影大赛

庆祝招商局创立 145 周年，“丹青载史、影像留情，心系招商——书画摄影大赛”由招商局集团主办，招商金融、博时基金等承办。历时三个多月，共征集到 202 件书法类作品，63 件美术类作品，333 件摄影类作品，百余家招商系单位积极参与，参赛人员涵盖管理岗位及普通操作岗位人员。参赛作品真实又全面地展示了十八大召开以来，招商局各业务板块、各条战线的招商人对工作、对集团、对社会、对祖国所发生的巨大变化的深刻理解，从不同角度体现了

招商局在实现“三个世界一流、四个国内领先”的产业发展目标上的成果，从艺术的视角充分体现了招商局集团的企业精神和时代面貌。

在招商局创立 145 周年之际举办该项赛事，通过各类艺术作品展现了招商局在集团新领导班子上任以来的快速发展过程中取得的巨大成就，丰富了员工文化生活、增强了招商局企业文化的凝聚力，通过艺术加强了各单位对彼此发展的沟通和了解，并成功通过此次大赛提升并展现了员工的综合素质、审美意识，极大地增强了企业的凝聚力和向心力。

站在 145 周年这个承前启后的时点，我们回顾招商局砥砺奋进、屡创辉煌的光辉历程，传承百年使命；又看向未来、牢记使命，把招商局建设成为具有全球竞争力的世界一流企业，为实现中华民族伟大复兴的中国梦作出新的、更大的贡献。

（廖静怡）

招商公路重组上市

2017 年 12 月 25 日上午，招商局公路网络科技控股股份有限公司吸收合并华北高速，即招商公路，上市敲钟仪式在深圳证券交易所隆重举行，股票代码 001965。招商局集团董事长李建红，深圳证券交易所总经理王建军，中国公路学会副理事长兼秘书长刘文杰，招商局集团领导付刚峰、胡建华、邓仁杰、王崔军、段湘晖、褚宗生、李亚东及招商公路总经理王秀峰等 200 多名嘉宾出席仪式。

至此，历时近两年，创下资本市场众多无先例的重大资产重组终于尘埃落定，一家涵盖公路全产业链的标志性公司在市场期待中诞生。从 1965 年到 2017 年，招商公路见证了中国高速公路行业从无到有、蓬勃发展的 50 多年，从股票代码 000916 到 001965，中国资本市场见证了招商公路焕然新生、创新再启程的 651 天。至此，招商公路正式踏上了跨越发展的新征程。

招商公路的重组上市是继中外运长航整体并入招商局集团、招商蛇口吸并招商局地产控股股份有限公司整体上市之后，招商局集团的又一重大产业战略布局，“境外资产私有化 + 内部资产同步重组 + 挂牌增资引入战略投资者 + 吸并子公司换股上市”的项目资本运作模式开创了资本市场的多个重大先例，先后突破“非中概股沟通”“四家平台整合”“投资收益占比过高”“长期停牌沟通”“土地房产权属完善”“32 号令首单进场交易”“两市一省股东沟通”“无条件过会”共 8 大挑战，成为我国收费公路行业规模最大的股权融资项目，获得中国企业国有产权交易机构协会“最具影响力增资案例”奖项，被众多媒体及行业协会誉为“史诗级”经典案例。

一、“国家队”的资源整合

“十三五”是我国全面建设小康社会的决胜阶段，也是深入推进国有企业改革、进一步做强做优做大国有企业、加快转变发展方式的关键阶段。招商局集团全面贯彻国家战略方针，制定“十三五”发展规划，提出要全力打造“三个世界一流、四个全国领先”产业的战略目标。

作为招商局集团的优势产业之一，公路板块亲历了我国公路交通科技由弱到强、高速公路由线到网的发展历程，在我国公路行业拥有较大影响力。为实现“十三五”战略发展目标，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，招商局集团经过认真研究，于2016年全面启动了旗下公路板块业务的整合重组。2016年3月15日，招商公路整体上市项目正式启动：搭建董事会框架体系，完成招商公路股份制改造，成功组建招商局公路网络科技控股股份有限公司；推进招商局亚太有限公司私有化退市，协调华北高速以低位股价及时停牌，针对各股东单位诉求展开艰难谈判并获得支持，妥善推进华北高速财务并表；克服时间紧、规模大、无先例可循等困难，与近百家机构投资者进行多轮沟通，反复论证增资交易规则设计，创新性地提出上市前私募融资的替代方案，成功引入五家战略投资者，完成105亿元的融资，同时实现了集团增资招商交科院并将其整体注入招商公路，圆满完成国资委、财政部32号令出台后中央企业首单进场交易项目，创下中国收费公路行业股权融资规模的历史之最，在央企资本运作中具有标杆意义。此外，项目组还先后妥善解决了投资收益占比过高、土地权属完善确认函取得、权益法核算追溯调整、参股公司资产整体进入上市公司等多项难点工作，最终成功实现了集团公路板块下招商局华建公路投资有限公司、招商交科院、招商亚太以及华北高速四家公司的重组整合。

此次重组获得资本市场以及主流媒体的高度认可和赞同，重组方案在华北高速股东大会上获得99.72%的高票率通过。华北高速复牌以来，股价更创下连续8个涨停，成为2017年以来沪深两市累计涨幅最高的股票之一。

二、公路板块整体上市

在解决了一系列技术问题、政策问题、沟通问题后，2017年10月20日，招商公路重组上市方案获得中国证券监督管理委员会（简称证监会）2017年第60次并购重组审核委员会工作会议无条件通过，11月23日，正式获得证监会批复。

证监会审核流程一结束，招商公路全面加快上市进程，以最快速度向交易所和登记公司提供审核材料，创下同类案例史上最快敲钟上市纪录，从获得证监会批复到正式挂牌敲钟仅相隔21个工作日。12月25日，招商公路上市的洪钟在深圳证券交易所敲响，拥有五十多年历史的招商公路踏上了跨越式发展的新征程。

上市首日，招商公路夺下国内高速公路上市公司投资（主控、参股）收费公路总里程、总资产和净资产规模、净利润水平、公司总市值五项指标第一，最高市值近千亿元，成为名副其实的行业上市旗舰企业。

以上市为契机，招商公路将吸引、兼并、盘活更多行业资源，在巩固提升传统业务领域和向品质化方向突破的过程中，体现高速公路行业的央企“国家队”功能。

三、布局四大业务板块

重组上市后，招商公路将走出一条“公路＋科技＋互联网”的差异化发展道路，积极拓展公路投资运营、科技产业、智慧交通、招商生态四大业务板块。

其中，投资运营主要包括公路全产业链投融资、公路运营管理、服务区运营管理等；科技产业主要包括勘察设计、科研开发、新能源、新材料等；智慧交通主要包括大数据服务、电子发票服务平台等；招商生态主要包括环保、新产品制造等。四大板块之间相互支撑。投资运营是招商公路的核心主业，科技产业增强公司的核心竞争力，智慧交通和招商生态既支撑主业又服务产业，推动公司创新升级。四个业务板块间相互支撑，构建以高速公路投资运营为核心，涵盖政策规划、设计咨询、投融资、工程建设、运营管理、通行服务、生态环保等业务领域的全产业链服务，以全产业链融合促进路院融合，落实集团战略部署，实现招商公路跨越式高质量发展。

（沈 轩 杨 鸽 孙 毅 张 震 王雷刚 赵西龙 赵 今 潘 烨 林晓梅）

招商蛇口太子湾邮轮母港首年靠泊艘次“破百”

邮轮产业是招商蛇口重要的三大核心业务之一。招商蛇口致力于探索以邮轮母港为核心，通过“船、港、城、游、购、娱”联动发展，实现“前港—中区—后城”特色模式的落地，打造城市最为瞩目的生活圈。

2017 年，招商蛇口秉承“133341”战略[①]，以经营为中心，以创新求发展，专注于做强、做大邮轮运营业务，在诸多方面均取得重大成就。

一、开港首年靠泊艘次“破百”，接待邮轮旅客近 20 万人次

太子湾邮轮母港占地 69.764 万平方米，建筑面积达 170 万平方米，是招商蛇口全资拥有

① “133341”战略指 1 个战略定位、3 大业务、3 大核心能力、3 种基础策略、4 大业务抓手和 1 大驱动力量。

的邮轮母港项目。港口建设有 1 个 22 万总吨位（GT）邮轮泊位、1 个 10 万 GT 邮轮泊位、12 个 800GT 高速客轮泊位、1 个 2 万 GT 客货滚装泊位以及 2 个待泊泊位，可停靠世界上最大的豪华邮轮。港口拥有免税、金融等国家及地方政府的政策支持，具有全产业链的运营能力，致力于成为支持深圳对外开放的新窗口，支撑邮轮经济发展的重要基础和汇聚多种邮轮资源要素的核心战略平台，是粤港澳大湾区邮轮旅游经济的核心组成部分。

2017 年，太子湾邮轮母港开始首年运营，取得诸多成就。

年内，国内外邮轮公司旗下众多重要邮轮纷纷靠泊太子湾邮轮母港：先后有“处女星号”邮轮、“抒情号”邮轮、“银影号”邮轮、“旅居者号”邮轮、“喜悦号”邮轮、“海洋航行者号”邮轮、“云顶梦号”邮轮、“大西洋号”邮轮、“新世纪号”邮轮、“幸运号”邮轮等 10 艘邮轮进港靠泊。港口邮轮靠泊达到 109 载客艘次，接待邮轮旅客约 18.9 万人次。在中国开展邮轮运营的国内外邮轮共 18 艘，太子湾邮轮母港占到了中国在营邮轮总数量的一半以上。

二、邮轮“双船同泊”精彩呈现

2017 年 6 月 30 日，继皇家加勒比国际游轮公司（简称皇家加勒比）旗下的“海洋航行者号”之后，云顶香港有限公司（简称云顶香港）旗下的星梦邮轮“云顶梦号”也靠泊在太子湾邮轮母港 22 万吨级邮轮码头，成为当日第二艘靠泊邮轮母港的大型国际邮轮。这是深圳历史上首次实现邮轮“双船同泊”，正值香港回归 20 周年之际，此举可谓意义重大，影响深远。

“双船同泊”的顺利实现，不仅充分展现了深圳全面推进太子湾邮轮母港建设发展，进一步培育深圳邮轮旅游市场，发展邮轮产业的决心与实力，同时也进一步推动深圳成为国际交通枢纽，为“一带一路”建设作出更大贡献。

“双船同泊”当天，由深圳市交通运输委员会、深圳市文体旅游局、招商蛇口联合主办，皇家加勒比、云顶香港协办的“2017 深圳邮轮旅游嘉年华暨蛇口太子湾‘双船同泊’庆典活动”盛大举行。庆典以“城市的港口，世界的窗口”为主题，献礼前海蛇口自贸片区挂牌两周年、设立深圳“中国邮轮旅游发展实验区”一周年暨招商局 145 周年庆。庆典主办方分别对参与邮轮嘉年华的旅行社、邮轮公司等优秀合作伙伴进行表彰。

深圳市人民政府副市长吴以环、深圳市人民政府副秘书长刘佳晨、深圳市文体旅游局局长张合运、深圳市交通运输委员会副主任温文华、深圳市南山区人民政府副区长练聪、招商局集团有限公司区域发展部部长罗慧来、招商蛇口总经理许永军、招商工业总经理王崔军、招商蛇口副总经理龚镭、新加坡驻中国香港及澳门特别行政区总领事馆副总领事富子豪、皇家加勒比政府关系总监兼首席公共事务官崔宏正、云顶香港创始总裁区福耀等领导出席庆典活动。

三、区域邮轮旅游联盟成立，引导市场良性发展

2017 年 6 月 30 日，招商蛇口立足区域市场的稳健发展，推动成立由 18 家旅行社组成的深圳市邮轮旅游联盟（简称邮轮联盟），在以邮轮联盟为抓手的基础上，通过整合旅行社资源掌控分销渠道，探索符合国际惯例的可持续发展邮轮产品销售模式。

2017 年邮轮联盟业绩斐然。据招商蛇口期租邮轮数据显示，邮轮联盟的分销占比已达 50% 以上。邮轮联盟的建立不仅促进了联盟成员之间的业务互动与信息互通，而且通过签署行业公约规范了市场行为，同时还通过争取产业扶持、推广邮轮旅游文化等方式，对区域邮轮市场稳健发展发挥着举足轻重的作用。

四、启动旅游嘉年华，大力推广邮轮旅游文化

2017 年 5 月 19 日，深圳市旅游业有史以来规模最大的一次专题旅游推广活动——“2017 年深圳邮轮旅游嘉年华”正式启动。活动由深圳市文体旅游局联合招商蛇口，组织太子湾邮轮母港、数家邮轮公司和深圳市 11 家主要旅行社联动开展，持续推广一个多月，举行了 31 场大型地面宣传推广活动，超过 500 场社区推广活动，覆盖万象城、COCO Park、海岸城、皇庭广场、京基百纳广场等深圳主要商业场所。活动现场以艺人表演结合趣味游戏的模式为主，在深圳市民中反响热烈，取得了巨大成功。

此次旅游嘉年华活动实现了统一形象、统一流程、大力推广邮轮旅游文化的目的，通过宣传、介绍深圳太子湾始发邮轮旅游产品，展现深圳邮轮旅游的新名片，培养了深圳市民对邮轮旅游文化的认知，开启了深圳人对大海遨游的向往，更激荡起深圳旅游绚烂的创新发展浪花。

五、做好邮轮人才“选、用、留”文章，加速人才储备

招商局集团董事长李建红说过，“人才是企业发展的第一资源。没有人才的领先优势，就没有企业的发展优势”。

根据邮轮产业发展规划，招商蛇口确定了“国际化、专业化、市场化”的“三化”招聘标准，采取“请进来、走出去”相结合的人才培养机制，对于邮轮领军人才、中层骨干人才、基层员工采取针对性的差别化选聘策略。

2017 年 7 月 19 日，招商蛇口与国际知名船舶管理公司签署跟岗实践培训服务协议。9 月，经层层严格筛选，招商蛇口首批六名业务骨干赴欧洲，跟岗学习邮轮运营管理业务。

六、多管齐下，打造创新型 4.0 版太子湾邮轮母港

招商蛇口以 KPI 为抓手，战略规划先行，全方位构建邮轮产业发展链路，致力于打造创新型 4.0 版太子湾邮轮母港。

（一）目光长远，培育邮轮行业竞争力

邮轮产业作为政府鼓励的新兴产业，产业链长、带动性强，是港口、航运、旅游、物流等行业的创新融合产业。在邮轮全产业链中，邮轮运营与建造是产业核心，但目前主要被国际巨头所垄断，本土企业尚处于弱势地位。

为了进一步掌握邮轮行业主动权和话语权，招商局明确将邮轮船队建设作为邮轮工作的重点，坚持自主下单与合资组建两条腿走路的方针。自主下单工作方面，2017 年 9 月 4 日，招商蛇口启动了与欧洲主要造船厂的接洽工作，先后考察了意大利、德国等一批世界著名邮轮造船船厂。合资组建方面，招商蛇口广泛与云顶香港等国际、国内邮轮公司开展远洋邮轮组建的商务洽谈，并寻求在邮轮全产业链及延伸产业领域开展合作的可能性。

除此之外，招商蛇口还积极与国内主要的港航企业进行接触合作。2017 年 8 月 23 日，招商蛇口会同广东省航运集团有限公司、厦门港务控股集团有限公司、海南港航控股有限公司在蛇口举行沿海邮轮项目商洽会，并签署了中国籍沿海邮轮项目《战略合作框架协议书》，这标志着沿海邮轮船队组建工作正式启动。

（二）以客为先，持续夯实邮轮母港基础能力

邮轮物资供应方面，招商蛇口通过实践不断优化实际操作，建立了船供操作规程、现场作业规范和码头作业模式；同时，积极与邮轮船公司建立联系，积累供应商资源，与口岸关检单位建立了良好通畅的沟通渠道。

2017 年，招商蛇口顺利开展本地采购送船服务，先后为银海邮轮有限公司、挪威邮轮有限公司、皇家加勒比、意大利歌诗达邮轮公司等 5 家邮轮公司提供邮轮物资供应服务，与 10 家邮轮船供物资供应商达成供货协议，同步推进与多家供应商的供货协议签署，在母港多项服务能力指标上实现了首次突破。

3 月 23 日，招商蛇口完成首次邮轮供油作业；12 月，完成首笔邮轮船供的退税约 2.9 万元，船供退税进入常态化。

（三）立足深圳，不断提高本地影响力和辐射力

2017 年 4 月 17 日，招商蛇口与深圳市质量协会举行《服务质量提升战略合作框架协议》签约仪式，从“质量、标准、品牌、信誉”四位一体建设推进太子湾邮轮母港服务升级，打造

全球一流母港。

9月29日，作为深圳市旅游局确定的“海上看深圳”独家试点单位，招商蛇口“海上看深圳”的航线进入试运行。航线从蛇口邮轮母港出发，一路远眺太子湾邮轮母港、蛇口集装箱码头（Shekou container terminals，SCT）、春茧、招商局广场、蛇口渔港、深圳湾大桥等组成的深圳“城际线”，使游客得以在海天一色中饱览深圳作为国际滨海旅游城市的风采，在业界影响巨大，反响良好。

（李岳平　王明龙　张云峰　杜卓伦）

精准扶贫出实招，精准脱贫见实效

2017年是精准扶贫、精准脱贫的深化之年，招商局认真贯彻落实党中央、国务院关于脱贫攻坚统一部署，延续百年公益传统及一脉相承的创新基因，积极履行社会责任。2017年，招商局在贵州威宁、湖北蕲春、新疆叶城和莎车实施了23个定点扶贫项目，投入扶贫资金6102万元人民币，覆盖建档立卡贫困户十万余人。

为扎实推进《招商局集团“十三五”定点扶贫工作规划》，招商局紧密结合四县脱贫攻坚的目标，通过整合社会资源，引进多元扶贫主体，激发脱贫内生动力，构建社会“大扶贫”格局。2017年重点围绕健康扶贫、产业扶贫、教育扶贫等集中发力，帮扶工作取得新成效。

一、引导资源合理倾斜，改善基层医疗服务

按照党中央、国务院推进新时期脱贫攻坚的重要战略部署和健康扶贫的有关要求，招商局积极投入资金，援建基础医疗设施，深入实施健康扶贫工程，将健康扶贫落实到村、精准到人，努力解决偏远、极贫村庄群众因病致贫、因病返贫的问题。

村卫生室是农村基本医疗的首诊场所和疾病预防的第一道防线。威宁近80%的村卫生室由于年久失修变成危房，加上建筑面积小，已经远远不能满足当地群众百姓的日常看病需求。针对这一现状，招商局在两间村卫生室试点的基础上，于2017年投入健康扶贫专项资金1400余万元，建成48间“招商局·幸福乡村卫生室”，覆盖全县30个乡镇的48个行政村，受益人口16.05万人，其中建档立卡贫困户18504人。同时，招商局还匹配资源，重点支持村卫生室医务人员综合素质的持续提升，帮助构建乡镇30分钟医疗服务圈。

招商局·幸福乡村卫生室的建设极大地改善了当地医疗卫生条件，有效地解决了偏远山区群众百姓“看病难、看病远”的问题，得到当地干部、群众的一致好评，该项目获评威宁

“2017年十件民生实事”之一。

二、立足实际发展产业，促进社会经济发展

（一）千年古城圆现代航运梦：蕲春港长江码头

为充分发挥蕲春县坐拥长江32公里优质岸线的禀赋优势，招商局配合国家长江经济带发展战略，将“前港—中区—后城”的发展模式移植到蕲春。针对蕲春长期以来没有等级标准的长江专业码头现状，招商局主动与交通运输部和湖北省有关部门沟通，利用综合交通板块的业务优势，投入5000余万元，建设拥有2个5000吨级泊位的件杂货现代化长江码头。2017年5月19日，码头正式开港并投入试运营，创造了“一年完成前期工作，一年完成主体建设，当年基本投入运营”的超常速度，获得了湖北省交通运输厅授予的“品质工程和平安工程”称号。

蕲春港长江码头的正式投用，圆了蕲春人民“建设大码头，融入大武汉，将大别山区的丰富物产通江达海”的梦想；同时标志着“前港—中区—后城”模式落地蕲春走出了关键一步，对构建现代化水陆联运体系，提升航运、物流、仓储水平并带动其他相关产业具有十分重要的现实意义；对推动蕲春县域经济由“蕲河时代”向“长江时代”转型，更好地融入长江经济带，加快脱贫步伐，产生巨大的后续带动作用。

（二）足不出户也能增收致富：新疆庭院经济

喀什地区是新疆农业大区，然而受农村人多地少、水资源短缺、大量劳动力外出等多重不利因素的影响，农民增收面临严峻考验。招商局积极探索产业扶贫发展新路子，2017年在新疆喀什地区叶城县和莎车县投入扶贫资金2500万元，与11个乡镇34个贫困村的村民共建庭院经济示范项目，鼓励农户将庭院及四周的土地加以开发和利用，改善庭院经济基础设施建设，开展以林果蔬菜种植、家畜家禽养殖、农事体验项目为主的庭院经济。

全年2400户贫困农户接受了相关的技术、信息、基础设施的指导。农户根据自家庭院的特色，因地制宜打造出多个具有浓郁民族特色和乡土情调的庭院，美化庭院空间的同时，提高了土地利用率，还创造了较好的经济效益。一座牲畜棚圈第一年养殖5只羊可增收2000元，一片菜园可增收300元，一架葡萄增收500元，一群家禽增收200元以上。总体上可帮助每户贫困户年均增收3000元，从而实现足不出户也能增收致富，改善生活水平。

（三）扶贫资金折股量化：蕲春大屋幸福新村农贸市场

2013年开建的招商局大屋幸福新村现已成为“点缀在大别山红色旅游公路间的一颗明珠”，是湖北农村新型社区示范点、生态扶贫搬迁的样板工程。在招商局大屋幸福新村项目基础上，

2017 年招商局加大帮扶力度，以贫困户的名义折股量化，建设大屋幸福新村农贸市场，进一步探索扶贫新模式。

大屋幸福新村农贸市场的建成，方便了全镇 43 个行政村的贫困村民将自产的农副产品送到市场交易，受益的村民达六七万人。同时，通过整合当地农贸及乡土文化资源，打造特色农产品交易平台，鼓励村民与村集体参与到市场的日常运营与监督管理中。农贸市场的盈利按照贫困户 60%、村集体 40% 的原则进行分配，在帮助贫困户脱贫的同时，也使村集体获得持续资产性收益，以社区基金方式提高贫困村公共服务水平，培养了村民的主体性，激发了大屋社区发展的新活力。

三、激发帮扶对象的活力，实现人的发展

（一）开眼界拓思路：帮扶干部培训班

为加强扶贫系统干部能力培训，提高履职尽责、打好精准脱贫攻坚战的能力，招商局利用自身优势，积极帮助培训干部。2017 年帮扶干部培训班在威宁、蕲春两县继续实施的基础上，首次面向叶城、莎车两县开班，当年共培训 108 名干部。

招商局对每期干部培训班都倾注较大心血，量身定做课程，兼顾扶贫管理理论与实践，案例实用周全，培训现场精彩纷呈，安排紧凑周密。干部培训班举办以来，学员出勤率高，学习期间学员提问踊跃、思考积极、学习主动、能动性强。参加培训的干部一致反映，招商局教授的课程及展示的案例体现了国际性、开放性和时代性，通过培训增长了见识，开阔了视野，坚定了投身扶贫县建设、加快脱贫致富奔小康的信心和决心。

（二）教育模式创新探索：招商局·成长小剧场素质教育

招商局通过积极引入优质的体验式教育课程参与教育扶贫，累计投入 124 余万元在威宁开展招商局·成长小剧场素质教育项目，向贫困山区的儿童提供体验式公益教育课程服务，组织小学老师及家长开展教学交流和亲子工作坊，全方位营造良好的支持环境，促进乡村贫困儿童心智健康发展。2017 年，招商局·成长小剧场开展乡村素质教育主题课程、技能大赛和工作坊等活动 70 余次，服务贫困家庭儿童、家长 5000 余人次。该项目通过探索性的、创新性的教育模式，推动当地教育部门的参与，全面助力乡村素质教育，提升贫困地区教育水平，减少贫困的代际传递。

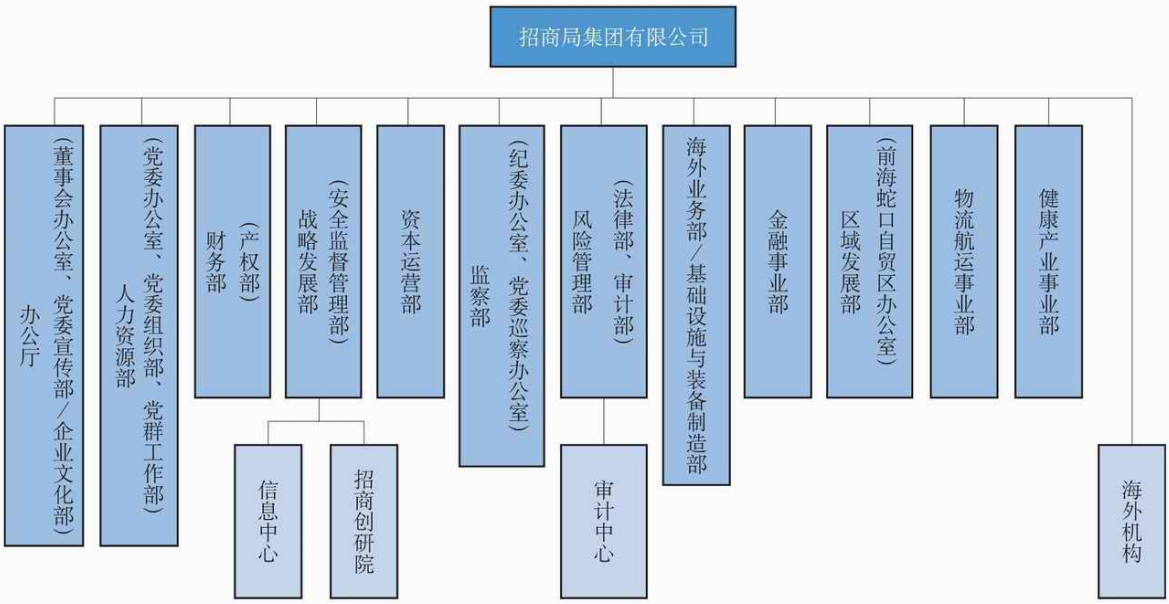
2017 年，招商局在定点扶贫实践中不断拓展帮扶领域、优化帮扶机制和探索帮扶模式。通过扶贫观念的更新和扶贫方法的转变，因地制宜，以人为本，调动建档立卡贫困户的内在积极性，从不同的角度探索贫困人口参与和收益的新机制，不断推动贫困地区经济、社会和民生的可持续发展。

（伍锦松　刘洋梓）

组织结构

一、组织架构图[①]

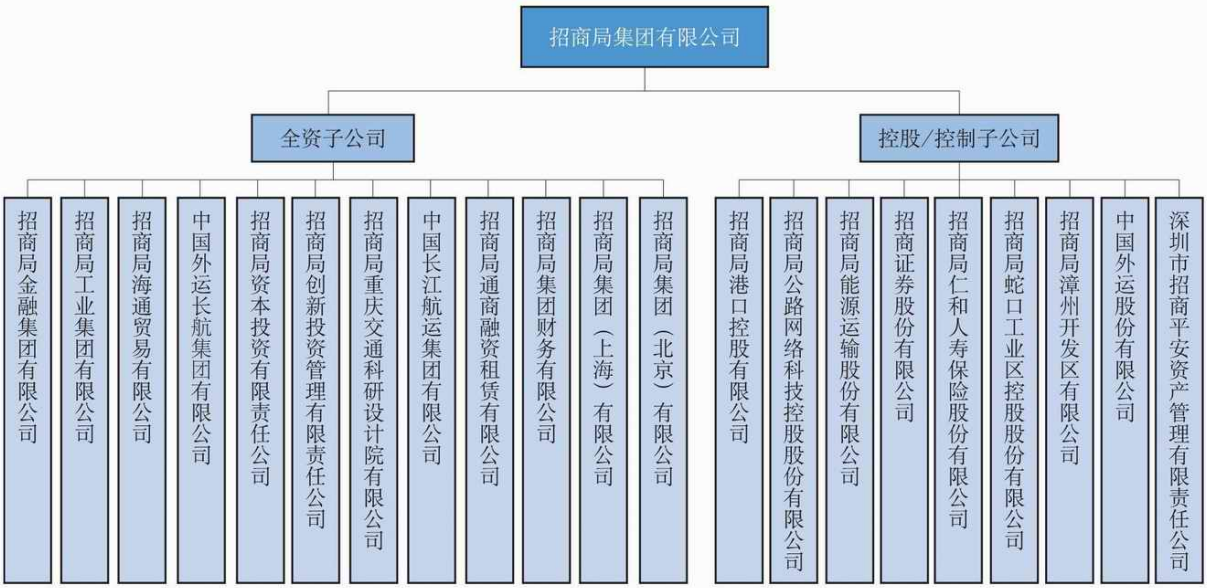
（一）总部架构图



招商局集团总部架构图

① 截至 2017 年 12 月 31 日。

（二）二级公司架构图



招商局集团二级公司架构图

二、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[①] 赵沪湘

董　　事：段湘晖　贝克伟　任滨彦　罗东江　陈佐夫　吴安迪

三、招商局集团有限公司董事会秘书

苏新刚

① 李晓鹏于 2017 年 12 月离任，下同。

四、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　蔡剑青　沈　昊　陈毓晖

五、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　党委副书记、总会计师

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

王崔军　副总经理、党委委员

段湘晖　董事、党委委员、纪委书记

六、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

李亚东　总经理助理

周　松　副总会计师（总经理助理级）

七、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）：钱益兵
人力资源部（党委办公室、党委组织部、党群工作部）：阎　帅
财务部（产权部）：粟　健
战略发展部（安全监督管理部）：熊贤良
资本运营部：邓伟栋
监察部（纪委办公室、党委巡察办公室）：江　舰
风险管理部（法律部、审计部）：刘清亮
海外业务部 / 基础设施与装备制造部：李钟汉
区域发展部（前海蛇口自贸区办公室）：罗慧来
金融事业部：张　健
物流航运事业部：宋德星
健康产业事业部：余世新

八、招商局集团有限公司二级公司主要领导

招商局金融集团有限公司：洪小源董事长、首席执行官、党委书记
　　苏敏总经理、首席运营官、党委副书记
招商局蛇口工业区控股股份有限公司：许永军总经理、党委书记
中国外运长航集团有限公司：宋德星总经理、党委书记
招商局港口控股有限公司：白景涛总经理、党委书记
招商局能源运输股份有限公司：谢春林总经理、党委书记
招商局工业集团有限公司：胡贤甫总经理、党委书记
招商局海通贸易有限公司：余世新总经理、党委书记
招商证券股份有限公司：霍达董事长、党委书记
　　王岩总裁、首席执行官、党委副书记

招商局资本投资有限责任公司：张日忠总经理、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

中国外运股份有限公司：李关鹏总经理、党委副书记

招商局漳州开发区有限公司：丁勇董事长、党委书记

黄强中总经理、党委副书记

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、党委副书记

中国长江航运集团有限公司：张锐董事长、党委书记

涂晓平总经理、党委副书记

招商局通商融资租赁有限公司：王庆彬董事长、党委书记

杨皓总经理、党委副书记

招商局集团财务有限公司：黄必烈总经理、党委书记

招商局仁和人寿保险股份有限公司：彭伟总经理、党委书记

深圳市招商平安资产管理有限责任公司：陈明理总经理、党委副书记

（陈翰鹏）



第二篇
重要讲话







提升能力　提质增效
促进世界一流企业建设
——李建红董事长在招商局集团2017年年会上的讲话

（2017年1月22日·深圳）



一、对2016年工作的总体评价

2016年是招商局集团“十三五”的开局之年，面对国内外复杂的形势变化和经济下行的压力，我们紧紧围绕建设世界一流企业的战略目标和集团“十三五”规划，扎实工作，攻坚克难，取得了令人满意的改革发展成果，实现了“十三五”的良好开局。

在集团的发展史上，2016年又是重要的一年。这一年和前几年一样，大事多、突破多，所完成的各项工作不仅对当年的经营业绩有重要意义，而且对集团整体战略的推进和长远发展具有重要意义。总体看，2016年的工作紧紧围绕集团的战略规划展开，优化了新的战略举措，加快了新的战略布局，推进了新的战略转型，实现了预期的战略目标。

2016 年工作总体体现了开局、开拓、开创的特点。如果用一个字来概括，就是“开”的特点比较明显，我们说开局良好，具体表现为开创了新局面、开拓了新空间、开发了新动能、开辟了新路径、开启了新模式。

（一）经营业绩实现历史性突破，开创集团发展新局面

在 2015 年经营业绩创历史新高的基础上，2016 年集团继续保持了较快增长，实现营业收入 5053 亿元[①]，利润总额 1112.8 亿元，管理总资产近 7 万亿元，都实现了历史性的突破。特别是利润总额首次跨越千亿元大关，具有里程碑意义。从纵向比较看，2006 年集团利润迈上百亿元台阶，2010 年迈上 200 亿元台阶，2014 年迈上 300 亿元台阶，2015 年迈上 800 亿元台阶，2016 年迈上 1000 亿元台阶，这意味着集团的发展从 2016 年又步入了一个新的历史阶段。从横向比较看，根据目前公开的资料，全世界利润总额超千亿元的企业目前只有 22 家，中国（包括香港）只有 7 家，招商局能进入到这样一个行列，意味着我们从体量上、盈利能力上进入到世界级企业的第一梯队。成为千亿级利润的企业，不仅是一个数量级的变化，更会是一个模式性的变化。因此，从这个意义上说，我们正在开创一个新的历史阶段。

数万亿资产、千亿级利润也进一步巩固了集团在央企中的国家队地位。回顾招商局近些年的发展，我们虽然取得了国资委考核连续 12A 的骄人业绩，但是以前在这一方阵中大多时候处于上中游，很少跻身前五，更不要说位列前三名。经过这两三年的发展，尤其是 2016 年的利润突破千亿元，我们成为名副其实的央企排头兵和利润贡献大户。在 2017 年的央企负责人会议上亚庆主任也对招商局所作出的贡献给予了充分肯定。

更为可喜的是，集团不仅在经营业绩这样的硬实力上开创了新局面，而且在软实力上同样不断提升。党和国家领导人多次为招商局点赞，社会各界对集团的关注度日益提升，集团的战略合作伙伴遍布天下，中央和地方媒体连续对集团进行集中报道，集团官方微信“百年招商局”广受关注，集团内的广大干部员工都为集团的发展势头以及“政通人和、内和外顺”的良好氛围所鼓舞，士气旺盛，斗志昂扬。

（二）成为国有资本投资公司，开拓集团发展新空间

2016 年，我们在改革上做了许多探索，取得了诸多成绩，其中最具战略性意义的突破就是我们成为名副其实的国有资本投资公司，这为我们未来的发展开辟了广阔的空间，其意义和作用必将随着时间的推移而日益显现。

历史上的招商局在某种意义上也类似于今天的国有资本投资公司。当年，清政府通过招商局这样一个投资平台，投资创办了一系列近代企业，涉及航运、采矿、冶炼、金融、纺织、电

① 数据出自 2017 年 1 月《财务快报》。

信、铁路等多个领域，开创了众多的中国第一，奠定了招商局在中国近现代经济发展史上的特殊地位。今天，我们成为国有资本投资公司试点，招商局再次站到了时代舞台的最前沿。

改组和组建国有资本投资运营公司，是党的十八届三中全会提出的深化国资国企改革、完善国有资产监管体制的重要战略举措。国有资本投资公司试点是一个综合性的改革试点，我们可以利用这个平台做很多事情。有了这样一个平台，我们可以进一步加大各类资源的整合力度，吸引更多的资源向我们集中；可以有更大的空间去探索发展各类战略性新兴产业，为集团的发展不断注入新的活力；可以有更多的自主权去探索体制机制的创新，争取更多的政策支持，为集团的发展不断增添新的动力。可以说，成为国有资本投资公司，是2016年一件具有战略意义的大事，我们应该从更高的层次上认识其意义，并充分发挥其价值作用。

（三）积极推进重大战略性布局，开发集团发展新动能

这几年来，我们着眼于集团的可持续增长，在战略布局上做了许多探索实践，2016年同样在这方面取得新的突破。

为迎接大资管时代的到来，我们大力推动了金融“4+N”布局。仁和保险复牌取得重要突破，寿险成功获得批筹，财险申报也在推进之中；招商平安资产、招商租赁、招商财务次第开花，开枰落子，而且招商租赁还实现了当年设立、当年盈利；招商证券成功登陆香港主板，搭建起国际融资平台，融资总额过百亿元，提升了资本实力。这些布局，使得集团综合实力和核心竞争力显著提升。

在消费主导经济的大势之下，我们抢抓机遇，积极布局消费端业务。蛇口获批“中国邮轮旅游发展实验区”，太子湾邮轮母港顺利开港，招商蛇口在邮轮业务上迈出了坚实步伐。招商海通以湖北蕲春定点扶贫为契机，积极转型，按照集团部署大力推动大健康产业的投资发展工作。

为积极响应国家提出的“一带一路”倡议，我们加大在海外布局力度。中白工业园和中白商贸物流园项目进展顺利；招商港口成功收购汉班托塔港，并在吉布提自贸区复制了“前港—中区—后城”模式；中外运长航和招商物流开通了粤新欧、津新欧等多条直通欧洲和中亚的货运班列，增添了中欧陆上货运通道。

根据国家区域经济发展的重大战略部署，我们顺势而为、乘势而上，积极融入区域经济。在京津冀协同发展战略上发挥重要作用，北京市领导高度赞同通州台湖镇建设方案，将与集团签署全面战略合作协议。蛇口自贸区土地协议历经多年艰苦谈判，最终在2016年与深圳市政府成功达成协议，为集团未来发展储藏了千亿潜力。

这些都是我们主动分析和顺应大趋势、把握和利用大趋势的重大成果，为集团可持续发展提供了有力支撑。

（四）积极推进创新转型，开辟集团发展新路径

创新发展是我们“十三五”发展战略中“四轮驱动”的一个重要轮子，虽然2016年这个

轮子的驱动力还不足，但应该看到它的转速在加快。

集团高层在这个问题上的认识越来越坚定、方向越来越清晰。2016 年，集团领导专门赴美国、加拿大、以色列考察了世界创新的发展的趋势和模式。通过考察研究，集团领导进一步提高了创新驱动发展的战略认识，更加明确了集团创新的主攻方向。激发了各二级公司管理层的创新意识，增强了紧迫感。

集团的创新举措也越来越实，六大生态圈的建设方案逐个成形；50 亿互联网基金在招商创投的积极工作下开始落地；与三大电信运营商、腾讯、中国电子科技集团公司、中国民航信息集团公司等的合作深入展开；成为国家首批“双创”示范基地等。这些探索只是开了个头，但会以势如破竹之势，推动这只轮子转得越来越快。

（五）三大平台和“3S”体系初步建立，开启了集团发展的新模式

集团在“十三五”规划中提出了业务向“三大平台”转变和管控向“3S”转型，这是我们业务和管控模式的重大变革，2016 年在推进这两个模式转型上也开了个好头。

从业务模式上看，一年来，集团上下想问题、办事情都从“三大平台”出发，“三大平台”意识越来越强。实业经营平台加大市场开拓力度，竞争力不断提升。招商蛇口超额兑现了对资本市场的利润承诺，招商公路与招商交科院的整合已经完成，新公司上市进入了收官阶段，集团与中外运长航的重组稳步推进，招商轮船创新思路开发大三角航线，促进了国际市场的开拓，招商漳州推动了厦漳大桥免费和双鱼岛填海的验收，提升了土地资源的价值。金融服务平台做强做实，金融股份的组建方案已获董事会批准，启动了集团内金融资产股权划转整合工作。投资与资本运营平台快速发展，招商资本年内签约募资额超过千亿元，博时基金管理资产过万亿元，重回公募前十。

“3S”管理体系初步建立，配套的管控优化清单和管理办法逐步完善。

此外，党建工作也进一步加强，充分发挥了党组织的领导核心和政治核心作用，为建设世界一流企业注入强大动力。这部分工作还要在下午召开的党建与反腐倡廉工作会议上专门总结与部署。

总体看，2016 年的工作开创性、突破性、转型性特点比较明显。过去一年集团的战略推进符合预期，正在逐步深入。通过这一年的工作，我们进一步拉开了集团新的发展局势，打开了集团新的上升通道。成绩来之不易，是我们在高度竞争的行业中取得的，是我们在市场整体下行的环境中取得的，是靠十二万招商人奋力拼搏取得的，凝聚了大家的心血和汗水，在此对大家表示真诚的感谢！

当然，在成绩面前我们必须保持清醒的头脑。古人有两句描写竹子的诗：“未出土时先有节，及凌云处尚虚心。”企业越是发展壮大，越要像竹子这样保持虚心。我常说，前有标兵，后有追兵，都是我们学习的对象。我们要始终保持创新创业精神和谦虚谨慎的态度，在对标学

习中实现自我审视和自我超越。

我们更要看到集团发展中存在的问题。既有长期困扰没有解决的问题，也有快速发展中涌现的新问题；既有全局性的问题，也有局部性的问题。归结起来主要是结构和质量的问题，所以我在务虚会上指出：规模可喜、质量有忧、风险渐聚。这些问题晓鹏总经理在工作报告已有详细的分析，我不再赘述，请大家务必高度重视。目前，集团世界一流企业建设已是棋到中局、船至中流，这个时候挑战更强、压力更大、风险更多。船至中流用力撑，一篙松劲退千寻。在今后的工作中要以问题为导向，认真研究，有的放矢，更加用心、更加用力。

二、当前的形势与总体要求

（一）关于形势

2017年宏观经济形势总体可用“外变、内稳、深调”来概括。

外变：世界处于百年不遇的大变局中，复杂性、不稳定性、不确定性将进一步凸显。2017年有三个问题特别值得关注：一是美国特朗普政府的内外政策动向和美联储货币政策的外溢性；二是保护主义加剧和逆全球化思潮上升，短期看出现“逆风”；三是全球不少国家的社会阶层的分化和思想意识的分裂。这三个核心问题的演化将左右未来的发展趋势。国际形势的变化对我们的国际化发展带来了许多难以预料的挑战，给我们的决策增加了难度和不确定性，对我们的能力素质提出了更高的要求。

内稳：党的十九大召开是2017年国家政治社会生活中的大事。为保证十九大顺利召开，国内各项改革和政策将在保证大局稳定的前提下稳步推进。同时，本轮经济下行调整也将逐渐企稳，普遍认为L形筑底特征明显。总体看，企业发展的国内环境会比较稳定。

深调：在总体保持稳定的前提下，国内以供给侧结构性改革为主线的调整将进一步深入推动。当前我国经济运行面临的突出矛盾和问题，虽然有周期性、总量性因素，但根源是重大结构性失衡，突出表现在三个失衡：一是实体经济结构性供需失衡；二是金融和实体经济失衡；三是房地产和实体经济失衡。三个结构性失衡将促使国家采取三个“加大力度”，即加大实体经济发展力度、加大金融风险处置力度、加大房地产市场的调控力度。集团作为以产融结合为特色和核心竞争力的企业，也存在实业内生增长乏力、高度依赖金融和房地产利润贡献等问题。随着国家经济结构的深度调整，我们也必须主动地做好结构调整工作。

（二）关于总体要求

面对形势的变化，面对集团存在的结构与质量的问题，面对集团快速发展、体量不断增大、战线全面拉开的背景，我们要积极适应变化，以变应变、以新应新。2017年及今后的一段时间，总的要求就是“两提”，即提升能力、提质增效。通过“两提”促进集团世界一流企业

的建设。

（三）关于提升能力

关于能力建设的问题，这几年来我们多次提出要求，也取得了一些成效。但与集团快速发展的要求比、与形势变化的速度比，这个问题不但没有消失，反而更加凸显。甚至在一定意义上说，集团战略能否实现、能否真正成为世界一流企业，能力问题事关根本，能力强则百事兴，能力弱则百议废。

我们所说的能力建设，是对集团全方位能力提升的要求，包括战略引领能力、资源配置能力、市场开拓能力、运营管理能力、风险管控能力等，而首当其冲的是战略落地能力。

过去几年，我们通过定战略、谋布局、搭框架、建平台、优体系、抓大事，开辟了新的发展空间，构筑了新的发展通道。可以说，目前我们战略有了，目标有了，国家、政府、社会、客户把机会、平台、资源都给我们了，同时把信任、期许和压力也给我们了。我们能不能实现预期的战略目标，能不能实现各方面对我们的期许，关键看落地能力。卓越的领导人是把不可能变为可能，而优秀的经理人则是要把可能变为可行、可落地。为此，我们极其需要一批练达之才、成事之才，需要一批干将、猛将、勇将、良将，他们要有冲锋陷阵、攻城拔寨之能。

所谓的战略落地能力，就是把战略设想变成现实的能力。国家把自贸区平台、国有资本投资公司平台和“双创”示范基地交给我们了，我们能成为平台和基地的标兵吗？中外运长航到了招商局集团，我们能如愿实现“六个更、三个提升”吗？地产业务整合上市了、招商公路整合引进了战略投资者、招商港口整合也基本获得了有关方面的支持，我们能真正实现整合的预期目标吗？仁和保险的牌照给了我们，我们能成为行业领先者吗？招商资本募集了近 2000 亿元的基金，我们能获得投资人预期的收益吗？我们走向海外的国家和地区越来越多，能驾驭好这些项目吗？近几年有一批管理者通过全球市场公开招聘成为各重要二级公司的领军人物，这些管理者能真正实现竞聘时的承诺吗？这一切，都对我们的战略落地能力提出了迫切的要求。

（四）关于提质增效

我经常把建设世界一流企业比作马拉松长跑，要不断掌握好奔跑的节奏，才能实现速度与耐力的均衡。近年来，集团在量的积累上实现了重大突破，现在必须进一步强化质量和效益的全面提升，从规模扩张转向质量提升，把体量优势转化为质量优势、效能优势。

我们之所以要强调“质”和“效”，是因为集团的体量大了，不能以总量一俊遮百丑，掩盖鱼龙混杂的问题；集团发展速度快了，不能出现“萝卜快了不洗泥”的问题；外部发展环境变了，不能持续地靠外延扩张推动发展，而必须要提升内涵式发展能力。这些都需要我们在“质”字上下功夫，在“效”字上做文章。2017 年，中央经济工作会议和中央企业负责人会议都在总体指导思想上明确提出要“坚持以提高发展质量和效益为中心”，这和我们强调的“质”

与“效”是不谋而合的。对于“质”和“效”，我们必须有全面、深刻的理解。

“质”是标准。我们所强调的“质”，包含优质、特质、潜质、品质、素质五个方面的内容。概括而言，所谓的“质”，就是要考察一个企业是不是有质量的发展，既看重规模，更看重结构；既看重效益，更看重风险；既看重当前，更看重长远；既看重投资驱动，更看重全要素驱动。

“效”是结果。我们强调的“效”，涵盖效力、效能、效率、效果、效益五个要点。

“质”和“效”作为集团下一步发展的战略重心，我们需要在不断的实践中，丰富和加深对它们的认识与理解。“质”是“效”的基础，“效”是“质”的结果，我们必须以质促效，以效验质，实现“质”“效”二者的良好互动。

三、2017 年的重点工作

2017 年，我们将迎来党的十九大召开和招商局创立 145 周年，同时也是集团深入实施“十三五”战略规划承上启下的关键之年，是集团实现三年任期考核目标和各二级公司三年战略考核目标的中间之年。做好全年各项工作，巩固集团发展的良好势头，具有十分重要的意义。

2017 年工作的开展，既要着力于当年各项经营任务的完成，又要着眼于战略和规划的推进，为后三年的增长打下基础。从战略角度看，我们特别要关注以下重点问题。

（一）关于战略引领的问题

在当前复杂多变的形势下，首先要保持战略定力。具体来说就是要坚持“三个坚定不移”，即坚定不移推进建设具有国际竞争力的世界一流企业战略；坚定不移推进领先战略，成为央企国家队主力、产业领先者、行业整合者；坚定不移推进集团“十三五”规划目标、集团三年任期考核目标和各二级公司三年战略考核目标的实现。

我们也看到，虽然 2016 年集团总体完成了预算，但各二级公司表现各异，几家欢乐几家愁，发展并不平衡，其中营业收入有 11 家公司未完成预算，利润总额有 7 家公司未完成预算，挑战还是比较大。2017 年确定各二级公司 KPI 指标时，集团坚持了从战略目标倒推回来定指标的原则。我们战略目标的实现是一环扣一环、一步跟一步的，哪一步都不能拉下，哪一年的指标都不能往后拖。我们说要有战略定力、要加强战略引领，首先就具体体现在每年的经营目标、任务上。不能要资源时说战略，定指标时讲困难，具体到每年的经营任务时畏难和退缩。

在今天这样一个大变局的背景下，我们讲战略引领，还必须更加强调对大势的洞察与把握，求得战略主动。今天的竞争态势是由昨天的战略决定的，明天的战略格局是由今天的战略决定的。对于外部形势和企业发展中出现的一些新情况、反映出的一些新问题，尤其是一些趋势性问题、倾向性问题，必须高度关注、及时研究，反应要灵敏，措施要果断。为此，我们必

须加强战略研究，既要借助外脑的力量，又要本着“以我为主”的原则，统筹整合运用集团系统内的战略研究资源，不断提升集团自身的战略研究能力。同时我们要建立完善的集团战略对话机制，通过从上到下、从下到上，从实践到检讨、从检讨再到实践的闭环过程，确保集团战略的落地。

在保持战略定力的同时，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，优化我们的战略规划。经过认真分析，我们认为，“十三五”期间集团可以着力培育打造几个二级公司成为世界 500 强企业，成为培育世界 500 强的“摇篮”。招商银行已经是世界 500 强，其他的公司，如招商蛇口、中外运长航、招商仁和人寿，都有条件进入世界 500 强，而且是有质量、有效益的世界 500 强。

（二）关于战略动能的问题

集团利润迈上千亿级台阶后，我经常思考的一个重大问题是：未来集团每年百亿级的增长从哪里来？也就是我们的战略动能在哪里？

从目前情况看，2017 年集团收入、利润保持两位数增长是有保障的。但 2018 年、2019 年乃至今后的几年，我们的增长压力会越来越大，必须早谋划、早布局，通过 2017 年的工作为后几年的增长打下坚实的基础。

培育集团的战略动能，必须综合施策。具体而言，必须从四大动能上做文章，即增量动能、存量动能、新量动能和改革动能。

一是稳步推进对外兼并收购，打造增量动能。作为国有资本市场化运作的专业平台，我们要在并购重组等方面加大力度。国资委已经明确央企要尽快减到 100 家之内，要抓住大好的改革机遇，认真谋划、主动出击，寻机并购重组相关央企、国企资源。

行业形势最差的时候，对于有实力的企业来说，也是机会最好的时期——兼并收购正当其时。集团 2017 年预算中有 1030 亿元的投资计划，其中仅用于股权收购类的投资预算就超过 770 亿元。应该说集团实施兼并收购战略的决心是坚定的，准备的“粮草弹药”是充足的，但最终能不能顺利投下去，就看我们的兼并收购能力了。值得提醒的是，我们在收购目标的选择上，要有战略前瞻性。“甘蔗不能两头甜”，对于一些看似不那么出色的企业，只要有利于战略的推进、有利于产业链的整合，就可以果断出手。在别人手中发挥不了作用的资源，到我们手里能“变废为宝”，甚至“化腐朽为神奇”，这更能体现出一流企业的能力与水平。

二是加快推进对内重组整合，打造存量动能。今年我们有多个要实施的内部重组整合项目，包括继续推进与中外运长航的整合、完成招商公路板块的整合重组上市、实施招商资本与招商投资的整合、推动金融股份平台的组建、研究海工先进装备制造业务的整合等。要两眼向内挖潜增效，取得“1+1>2”的效果。

特别是与中外运长航的整合，要成为 2017 年内部重组整合的重中之重。经过多次研究、

沟通，中外运长航与集团原有物流、航运业务的重组整合目标、路径都已确定，年内要按计划推进基本完成。这次重组整合的目标就是要打造世界一流的综合物流产业和有独特竞争力的航运产业，充分发挥双方资源的潜力，形成最大的合力，一切重组整合的安排都要围绕这一目标而推进，一切相关单位和人员都要为实现这一目标而主动作为、积极配合。

金融股份的搭建是集团2017年内部重组整合的另一项具有战略意义的项目。作为集团三大平台之一的金融平台是否能真正形成一个有合力、有协同的平台，金融股份的组建至关重要。而金融股份搭建成功的关键，在于既要通过股份的划转、集合实现“形聚”，更要通过形成一个强大的、统一的中后台实现流程再造。

海工先进装备制造业务的整合要两条腿走路，先内后外，逐步提升核心竞争力。

三是扎实推进新增长点的培育和新市场的开发，打造新量动能。过去，改变中国的两大趋势是基础设施投资和资产价值提升，未来，改变中国的两大趋势是服务业中的个性化消费和产业链升级背景下的国际产能合作。新量动能的打造必须围绕中国消费市场和海外投资市场这两条主线展开。

在消费终端布局上，2017年主要围绕三大领域展开，即保险产业、大健康产业和邮轮产业。这三项业务都充满了机遇，同时又是竞争异常激烈的领域。我们在这三个方面的布局、发展，一定不能走寻常之路，而是必须采取超常规的发展思路、发展模式、发展举措，实现异军突起。异军突起的关键在“异”字，就是要与众不同。培育这三大领域的新增长点，一定要着眼于招商局的综合优势，形成军团力量，形成我们独特的“打法”。

在促进新市场的开发方面，要继续抓住机遇，顺势而为，强化海外市场的拓展。2017年集团在海外投资上计划了168亿元，占集团当年投资计划总额的16.3%，应该说力度还是比较大的。一些重大的战略性项目要抓实。中白工业园和商贸物流园既是经济责任、又是政治责任，只能做好，不容有失，2017年要在招商引资上有重要突破。吉布提项目是我们向海外复制的首个“前港—中区—后城”模式的项目，必须一步一步地落到实处，实现预期目标。其他重大的海外并购项目要按计划积极推进。招商资本要抓紧美元基金的筹措，协助集团和中国企业开拓海外市场。需要提醒的是，拓展海外园区项目要科学论证、实事求是、量力而行、务求实效。

四是纵深推进国企改革，打造改革动能。上述三项动能的打造是需要投入资源的，而改革动能的打造是不需要投入资源或者是少量投入资源就能见到成效的。我们推进改革的目的，核心就在于体制机制的创新，充分调动和激发各方面的活力，为集团的发展持续注入强大的精神动能。这个动能是上述三项动能的促进剂和加速器，形虚而神实，具有特殊的作用。2017年，我们改革的核心就是要充分利用好国有资本投资试点赋予的先行先试和综合改革的有利条件，按照中央要求和改革部署，加快推进试点步伐，充分获取改革红利。

在改革中，有条件、有政策的要把政策用足，一时缺乏条件的，也要创造条件、发挥主观能动性，创新探索。改革和创新从来都是紧密相连的，没有创新的意识和举措就无法改革，没

有改革的精神和勇气也无从创新。招商局之所以一直以来在改革上走在前面，就是因为我们有创新的精神和勇气。2017 年我们在推动改革上，同样要大胆创新、大胆尝试，敢担当、敢作为，并且要给基层单位更多的首创空间。

上述四个战略动能的“组合拳”打好了，后面几年就会逐步释放出巨大的动能，集团的发展就会呈现出一浪接一浪的排浪式增长，这种增长方式将使集团发展更加健康，也更有持久力。

（三）关于战略转型的问题

“十三五”是集团的重要战略转型期。在推动集团转型发展上，经过几年来的逐步探索，我们的方向、路径、模式等逐渐清晰，并渐成体系，明确了以下几个方面。

一个总的方向——数字化转型。抓住新一轮产业变革的特征，利用互联网突破传统产业的瓶颈，激发传统产业新的活力，这是集团创新转型的关键。为此，集团创新转型的总体方向可以概括为这样一个公式：（产品＋服务）× 互联网。

两大基本路径——跨界融合与集成创新。

三个方面结合——“三产—科创”，产融结合、产城联动、产网融合、科技创新。

四大重点领域——产业互联网、金融科技、海洋科技、智慧物流。

五十亿基金——50 亿元的互联网产业基金。

六大生态圈——综合港口、智能交通、特色金融、智能社区（园区）、供应链物流、航运及航运服务六个生态圈。

若干个关键合作伙伴，如三大电信运营商、腾讯、中国电科、中航信等。

这些方面当然还都在动态调整、优化中，但应该说雏形已现。

2017 年推进战略转型的具体项目我不再一一叙述，这里我想特别强调两个方面的问题，即“一软一硬”的问题。软的问题就是思想观念的问题，硬的问题就是资源投入的问题，这两个问题在推进战略转型方面都有至关重要的影响。

第一是思想观念的问题。思想观念的问题不解决，创新转型的推动就没有主动性、内生性。在推进创新转型时，要避免三个误区、把握下面三个特性。

要避免创新是可有可无的误区，充分认识到创新的命运性。以色列人创新取得巨大成功，他们共同遵循的一句话就是“创新不是我们的爱好、不是我们的文化，也不是我们的选择，而是我们的命运。除了创新，我们别无选择”。我想，我们今天在推动创新上如果说力度还不够，一个重要的原因，就是许多人还没有“除了创新，我们别无选择”的这种深刻的危机感，还认为不创新日子也能过下去，这种思想不破除，创新就没有真正的动力。

要避免创新只属于新经济的误区，充分认识到创新的普适性。互联网化的一个最主要特点，就是突破任何边界，各个领域都在互相渗透。跨界融合已经成为必然趋势。在这个“水泥＋鼠标”的时代，无论是对新经济，还是对传统经济，都必须跨界融合。你不主动跨界去融合别

人，别人就可能跨界来融合你。千万不要以为“互联网 +”就是新经济的事，就是招商创投的事，与传统经济没有多大关系，与自己的公司没多大联系。各二级公司都要在“互联网 +”上主动谋划，积极布局，实现突破。

要避免创新可以一蹴而就的误区，充分认识到创新的长期性。创新意味着进入陌生领域，意味着改变和创造，是对已有知识或方法的突破，在创新的过程中必然要经历许多困难甚至失败，千万不能心浮气躁，指望“一步登天”。行百里者半九十，许多企业从事创新活动最终以失败而告终，不是因为能力不足，而是因为耐力不够。虽然集团十分重视创新工作，各二级公司也做了许多探索，取得了一定的成效，但目前还缺少突破性的成果，对企业增长的贡献还不明显。我们绝不能因此而影响对创新的热情，绝不能轻言放弃，而要做到思想上不松懈、工作上不松劲，只要坚持数年，必有成效。

第二是资源投入的问题。创新转型光喊口号没用，必须有真金白银的投入，要把人力、物力和财力投下去。华为能取得今天这样的成就，与其持续性地加大研发投入密切相关。我去年到华为调研，华为高管介绍说华为每年在研发上的投入占其销售收入的 10% 以上。2016 年华为销售收入 5200 亿元，而其在研发上的投入高达 608 亿元，这样的一个研发投入规模是中国第一、世界第八。所以，世界上任何事情都有其必然性，一分耕耘、一分收获，一分投入、一分产出。创新转型不能靠短、平、快，而必须要做实功、投实钱、用实力。刚才工作报告也明确布置集团准备每年按权益法收入的 1% 提取投入研发费用，2017 年预计是 23 亿元。这样的提取和投入要每年坚持。也许一两年、三五年都只有投入而没有产出，但我们应该抱着为企业长远负责的态度，以功成不必在我的胸怀，坚持投入，久久为功，一定能够结出硕果。

（四）关于战略安全的问题

船越大，惯性越大；车越快，制动系统要求越灵敏。集团到了今天这样一个体量和规模，战略把握中一个重要的方面就是风险管控。

风险管理学上有一句名言：“强烈的风险意识本身可以使风险得以化解。”这几年，虽然集团连续跑赢大市、好于同行，但越是形势好的时候，我们越要有风险意识，越要居安思危（有些业务已居危思危）。在集团务虚会上，我们专门分析了集团质量与规模之间出现的落差及其风险隐患。在经济下行周期中，风险更可能从隐性转为显性，成为制约我们持续健康发展的绊脚石。在这种形势下，严格把控风险比短期赚钱更加重要。

2017 年，集团要重点防范以下“三大风险”。

金融资产质量下降的风险。经过过去几年的布局，集团资产结构中高风险资产的比例在增加，其中金融资产占集团总资产的比重已达 91%（权益法下也占 42%），对金融风险尤其是银行业务风险的防范，成为集团风险管控的重中之重。招行既有不良资产上升的风险，也有表外资产的风险，这些都要引起我们的高度关注。此外，博时基金的流动性风险也要成为集团管控

的重点。在加强金融风险防范的同时，集团既要加大实业发展力度，促进实业经营与金融服务的均衡发展，又要加快保险、资产管理等业务的发展，促进银行业务与非银业务的均衡发展，逐步减少集团盈利对银行的依赖性。

房地产市场大起大落的风险。从去年下半年起，房地产市场调控趋严，销售开始回落，市场分化加剧，泡沫显现。中央经济工作会议把“抑制资产泡沫、防范金融风险”作为未来的首要目标，并提出“房子是用来住的，不是用来炒的”政策定位。中国房地产市场的短期拐点可能已经到来。一旦房地产市场出现大起大落，将严重影响我们的千亿元销售目标的实现。为此，我们要加快园区和邮轮业务的发展力度，早日实现社区、园区、邮轮“三驾马车”的并驾齐驱。

人民币汇率大幅波动的风险。对于人民币贬值趋势，虽然集团应对得较早，但汇率的波动对集团的影响仍然较大。按照集团财务部的测算，汇率每变化一个百分点，将影响集团利润0.5 亿元；利率每变化 25 个 BP[①]，将影响集团借款利息支出约 4.6 亿元，影响美元借款利息支出约 0.8 亿元。而且汇率的大幅波动，将会引发金融、资本、房地产、贸易等市场的连锁反应，集团相关业务的发展也将深受影响。

对于集团来说，这三大风险并不是孤立的，而是相互作用、相互影响的，“牵一发而动全身”，必须密切观察、切实防范。

除了经营风险，还要积极防范安全风险。随着中外运长航的加入，集团安全生产风险在加大。点多、线长、面广，涉及的高危行业不少，所以安全生产的压力很大。2016 年“12・20”安全事故造成较大影响，现在还在处理之中，我们应该从此次安全事故中深刻吸取教训。安全无小事，不能仅仅停留在口头和纸面，一定要在思想上高度重视，在制度上建设完善，在行动上落实到位。

风险管理既要抓大，更要抓小，尤其是盲区、死角和短板带来的风险。随着这些年的快速发展，集团现在体量大了，管理链条长了，管理难度在加大，盲区、盲点在增多。雷达日常探测不到的风险才是真正的风险，没有意识到的风险才是最大的风险。在一个充满变革与未知的世界，有时一些看似很小的孤立事件，恰如振动的蝴蝶翅膀，会出其不意地引起一系列的连锁反应，导致严重的灾难性后果，对此需要时时保持警惕，真正做到全面风险管理，消除盲区和死角。

当然需要指出的是，增强风险意识，加强风险管控，并非缩手缩脚，不敢做事、不思进取，而是要更加积极地去发现各种风险因素，找到防范和化解风险的办法。

（五）关于战略保障的问题

谋事在人，成事也在人。建设世界一流企业，人才队伍建设和能力提升是关键。2017 年，我们要围绕集团总体战略，创新人才管理机制，打造具有国际视野、创新意识和经营管理能力

① 基点（basis point）。用于金融方面，债券和票据利率改变量的度量单位。一个基点等于 1 个百分点的 1%，即 0.01%。

的一流人才队伍，为建设世界一流企业提供强有力的人才保障。

要进一步完善人才引进体系，使集团成为人才汇聚之企。市场化是招商局的核心竞争力，选人更要发挥市场的作用，建立市场发现、市场认可、市场评价、市场待遇的市场化人才引进机制，集聚天下英才。优势企业既要能吸引、集聚经济资源，更要能吸引集聚人才资源。

重点是要加强二级公司主官的选拔任用。同时要加大集团其他高管人员选拔力度，打造一支勇于攻坚克难、敢于作为的高素质高管队伍。

要进一步完善人才培育体系，使集团成为育才、成才之企。集团各单位要做好做实人才培养规划，做到人才育中使用、用中培育。2017 年尤其要加强对高管人员领导力的培训。进入领导岗位了，并不意味着就自然而然地有了领导力。领导力是有其特定内涵的，根本而言就是要从你自己能干事，提升为你能带着一支队伍干成事。领导力既需要自己从实践中提高、领悟，也需要集团给予必要的培训、培养。

要进一步完善人才使用体系，使集团成为人尽其才之企。人才以用为本，人才用好了就是财富，用不好就成了包袱。集团上下要树立人才优先的观念，充分发挥人才的基础性、战略性作用，做到人才资源优先开发、人才结构优先调整、人才投资优先保证、人才制度优先创新。

要继续完善容错机制，做到“为负责的干部负责，为担当的干部担责”，让干部放开手脚干事、甩开膀子创新。要加快培养和使用年轻人，给年轻人压担子、搭梯子，让他们逐步走向重要岗位。

要进一步完善人才考核体系，使集团成为奖惩科学之企。目前，集团总部和各二级公司主要负责人都签订了年度指标、三年任期目标和战略目标。要充分发挥考核的“指挥棒”作用，强化考核结果的应用，考核指标确定了，就要严格执行，坚决兑现，不折不扣，不留情面。三年任期考核结果不仅要与薪酬挂钩，也要与岗位去留挂钩。

对于集团正在拓展和培育的新业务，在考核上要区别对待，制定个性化的考核机制，充分调动各二级公司履行战略的积极性、创造性。

要进一步完善人才保障体系，使集团成为机制留才之企。继续推动中长期激励机制建立。重点对集团战略性重要产业、混合所有制企业、科技创新类企业、新设立企业探索实施项目跟投、事业合伙人、员工持股、岗位分红权、虚拟股权等多种激励方式，鼓励符合条件的企业先行先试，激发管理团队和广大员工的活力与动力，打造招商局独特的竞争优势。机制上不突破，人才就留不住，高精尖人才就引不进。

（六）关于战略融合问题

集团战略的制定实施，离不开党的路线方针政策和国家战略的引领。我们要主动把集团的战略，融入党的建设工作之中，融入国家战略之中。

关于党的建设，我下午在集团党建工作会议上还会专门讲，这里着重强调加强“三个融合”。

一是加强党的领导和公司治理结构的融合。

习近平总书记说，中国特色现代国有企业制度，“特”就特在把党的领导融入公司治理各环节，把企业党组织内嵌到公司治理结构之中，明确和落实党组织在公司法人治理结构中的法定地位。

我们要认真贯彻落实习近平总书记系列讲话精神和中央决策部署，加快修订完善集团相关制度，厘清集团党委和董事会、监事会、经理层的职责分工，形成各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的关系。要确保集团党委的领导核心作用和政治核心作用的有效发挥，认真落实党委会对重大事项决策的前置程序和要求。

二是加强党管干部原则和市场化机制的融合。

坚持党管干部、党管人才的原则，是确保党对国企实行政治领导的重要途径和组织保证。

我们必须把坚持党管干部原则与市场化选人用人办法相结合，要严格标准、健全制度、规范程序，使选出来的干部集团放心、员工满意。

对于干部的管理，既要有市场化的约束机制，也要建立完善党内监督机制。集团党委已经决定，从 2017 年开始建立巡察机制，组建巡察机构，对二级公司的党组织领导班子及其成员进行巡察监督，加强对“关键少数”的日常监督管理，做到巡察常态化、三年全覆盖。

三是加强党的建设和做强做优做大的融合。

党的领导、党的建设是国企发展的一种独特竞争优势。党的工作做实了就是生产力，做强了就是竞争力，做细了就是凝聚力。

党建的效果最终要落实在企业发展上。企业强、企业优、企业大，就是党建强的重要标志。集团各级党委要深入推进全面从严治党，把党的政治优势、组织优势和密切联系群众的优势充分运用起来，转化成企业发展的战略优势、人才优势、竞争优势、发展优势，最终转化成实实在在的生产力。

同时，我们还要积极践行国家战略，使招商局不断在围绕、服务和推进国家战略中取得新发展。在“一带一路”倡议及京津冀协同发展、长江经济带、自贸区、精准扶贫等重大国家战略中，集团要继续发挥作用，努力成为践行国家战略的排头兵。

同志们，今天我们有这样一个好的局面来之不易，巩固与提升这样一个发展势头更是不易。今年时值招商局创立 145 周年，每到一个历史的节点，人们都不禁要把自己的工作纳入历史的大视野中加以审视。一代人有一代人的使命，一代人有一代人的责任。今天我们这代人有这样的机遇、这样的平台，要倍加珍惜、倍加努力，争取在 2017 年创造出更加优异的成绩，以一份亮丽的答卷，迎接党的十九大胜利召开和招商局创立 145 周年华诞。

稳中求进　质效并举
在建设世界一流企业征程中稳步前进
——李晓鹏总经理在招商局集团2017年年会上的工作报告

（2017年1月22日·深圳）



一、2016年主要工作情况

2016年，在经济总体下行的压力下，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，招商局集团实现营业收入 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%。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。

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	5053.1	1889.3	167.5%	101.1%
减：营业成本及税金	2684.3	1073.5	150.1%	96.7%
营业毛利	2368.8	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	1080.5	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	1112.8	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%

注：N/A 表示暂无可比数值；数据来源于《财务快报》，未审计

如按权益法招商银行口径，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 2016 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%。

（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。

2016 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	2016 年	2015 年	同比增 / 减	2016 年预算	完成比率
金融集团	237.4	267.6	−30.2	270.0	87.9%
＃应占招商银行	173.4	127.0	46.4	160.5	108.0%
＃招商证券	65.5	136.3	−70.8	110.7	59.2%
招商蛇口	164.9	104.1	60.8	149.4	110.4%
招商港口	58.0	48.0	10.0	54.8	105.8%
招商公路	39.6	44.0	−4.4	32.7	121.1%
＃招商交科院	2.1	2.0	0.1	2.6	80.8%
招商轮船	22.6	20.8	1.8	26.1	86.6%
＃扣除减值	29.0	29.1	−0.1	26.1	111.1%
中外运长航	18.4	51.4	−33.0	25.5	72.2%
＃扣非净利润	23.8	20.2	3.6	13.7	173.7%
招商物流	7.8	2.2	5.6	6.5	120.0%
招商资本	5.4	2.6	2.8	2.7	200.0%
＃招商创投	1.4	0.6	0.8	0.6	233.3%
招商漳州	4.9	2.9	2.0	3.8	128.9%
招商海通	3.0	4.0	−1.0	4.5	66.7%
招商工业	−22.3	3.6	−25.9	6.4	N/A
＃扣除减值	2.8	6.1	−3.3	6.4	43.8%

注：＃表示隶属科目，N/A 表示暂无可比数值；数据来源于《财务快报》，未审计

招商金融积极应对市场变化，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%，为集团稳增长作出突出贡献。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。实现营业净收入 2101 亿元，同比增长 2.4%，利润总额 793 亿元，同比增长 5.7%，母公司净利润 617 亿元，同比增长 7.0%。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，多项核心业务居行业前列，实现营业收入 168 亿元，利润总额 66 亿元，归属于母公司的净利润 53 亿元，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 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、参与白欧产业投资基金、成功签约吉布提自贸区项目。博时基金的资产总规模超过万亿元，公募 AUM 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，全年累计签约销售 683 亿元，同比增长 23%，商办物业、三四线城市去化攻坚取得阶段性成果，去化率分别比上一年提升 15% 和 16%；项目拓展聚焦核心城市，共获取一二线城市的重点项目 26 个，总地价 863 亿元，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。实现利润总额 165 亿元，同比增长 58.4%。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，提升投资价值，实现利润总额 58 亿元，同比增长 20.7%，完成集装箱吞吐量 9554 万 TEU，同比增长 14.2%。招商轮船坚定不移地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，实现利润总额 23 亿元，同比增长 8.6%。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。中国外运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。中国外运实现营业收入469亿元、利润总额25.4亿元，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（香港）控股有限公司、深圳市恒路物流股份有限公司成功扭亏。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；中外运长航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。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。与深圳市前海深港现代服务业合作区管理局合资成立深圳市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，中国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。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。集团成为国家首批7家企业“双创”示范基地之一，出台《招商局集团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；E-Port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Wi-Fi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：招商局重工（江苏）有限公司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。践行“一带一路”倡议，制定集团海外发展战略，建立了海外人才库，制定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、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《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》的签订，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的动态监测预警，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；管理费用比去年下降 45 亿元，降幅达 31.3%；成本费用利润率 25.6%，达到管控目标，在央企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，招商轮船散货控股有限公司与中国长江航运集团南京油运股份有限公司已实现全面扭亏，长航重工、中外运物流投资控股有限公司与上海长航国际海运有限公司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，集团制订专项方案，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。集团法人户数压减 140 户，净压减 74 户，净压减比例 3.3%，取得一定进展。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，招商物流全面停止深圳市招商燃气投资有限公司及其下属岳阳燃气、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、明确各级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，督导各二级公司主动实施风险识别、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的作用落地。

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，总部实际完成或开展审计项目 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 2016 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%；积极推进境内招商财务重组；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，集团统一建设的电子招标采购交易平台于 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得到有效遏制，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“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 12 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。集团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“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 亿元与深圳市政府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”的职责。

（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精神”“以学促做”等各项活动，全集团开展 2716 次专题学习，117 人次班子成员到基层一线进行指导。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任务。

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。

各位同事，一年来的成绩来之不易，这是党中央、国务院正确领导的结果，是国资委、中联办和董事会、监事会大力支持的结果，是集团各级管理人员勇于担当、真抓实干的结果，是集团全体员工同心勠力、团结拼搏的结果。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，对关心和支持集团改革发展的各级领导致以诚挚的谢意！

二、面临的形势和任务

2017年，是实施“十三五”规划的重要一年，也是集团建设世界一流企业的关键一年，做好全年各项工作，必须正确把握当前面临的形势，清醒认识集团存在的问题。

从世界经济形势看，全球投资不振、贸易保护主义抬头以及去全球化，将阻碍全球经济进一步回暖。从国内经济形势看，中国经济增长将缓中趋稳，但内外需增长短期内难以转强，消费整体稳中趋弱，国内结构性矛盾依然突出。从行业市场形势看，人民币贬值压力持续，债务恶化风险、房地产泡沫风险等都给集团带来较大的市场压力。

同时，从集团内部看，还有不少问题必须引起重视。

一是结构平衡挑战凸显。从集团金融与非金融业务比重来看，金融特征日益明显。2016年合并招商银行口径，集团金融板块总资产、营业收入和利润总额分别占集团总量的91%、61%和78%。从集团国际化程度看，海外业务占比7.4%，比上年略增0.6%，距世界一流企业的目标仍有不少差距。从业务组合的多元化程度来看，集团盈利目前高度依赖招商银行和招商蛇口两家公司，如果未来银行和房地产市场发生重大变化，将对集团形成较大的风险影响。

二是创新发展日益紧迫。在经济新常态下，集团传统业务增长乏力，迫切需要新的增长点带动可持续发展。特别是互联网、物联网、人工智能等新一代技术正加速推动产业变革，传统产业将不断受到实质性、颠覆性冲击，集团相当一部分单位缺乏深刻的危机感，创新意识和创新动力普遍不足。从科研投入看，集团2016年研发投入占归属母公司净利润的比约为3.3%，虽较过往有较大进步，但与领先企业相比仍然偏低。从人才保障看，集团创新人才队伍还未形成规模，跨界创新人才尤为匮乏。从方式方法看，集团创新主要以商业模式创新为主，科技创新较少，难以形成具有核心竞争力的产品和服务。这些，都要求我们拿出更多的办法、更多的资源，支持和推动创新落地。

三是经营效益增长乏力。虽然集团合并招商银行利润再创历史新高，但如按权益法招商银

行进行同口径分析，母公司净利润 247 亿元，比 2016 年减少 64 亿元。由于集团资本投入、成本费用增长加快，效率问题日益凸显，投入产出比降低，生产效益下降，主要表现在地产、港口和贸易业务的毛利率均有所下降，部分资产受航运市场运价下降和海工市场低迷的影响大量减值，部分新增投资效益低于预期，集团 2016 年归属于母公司的 ROE 同比下降 4.3 个百分点。效益问题必须引起高度重视，在保持利润增长的同时，要通过降低资本消耗、严控成本费用提升效益和效率。

四是管控能力有待强化。我们要清晰地认识到，在方式上，集团总部管控模式与国有资本投资公司定位不尽匹配，对涉及二级公司日常经营管理的一般事项管控偏多、偏细，流程偏长，管控优化举措仍需落实，总部综合服务的定位尚未充分体现。在机制上，集团资本投资运营的能力有待提升，战略管理闭环有待完善。在手段上，集团对参股公司、海外公司管理不足，还未形成一套行之有效的决策管理约束机制。

五是风险逐渐加速暴露。根据集团风险预警指标运行情况，截至 2016 年年底，存在 18 项重要风险事项，6 项风险亮黄灯、6 项风险亮红灯。亮红灯风险包括宏观经济低迷风险、房地产行业受宏观经济影响风险、海工产品需求不足风险、汇率风险、债务规模过大及现金流不良风险。既有整体风险，又有行业风险；既有经营管理风险，又有财务风险、合规风险。2016 年全集团法律纠纷案件超过 1526 件，标的金额人民币 107 亿元，新发案件 776 件，标的金额 30 亿元，案件总量、新发案件和重大案件均创历史新高。其中，中外运长航案件总数 604 件，标的金额 81.65 亿元，新发案件 182 件，标的金额 13.89 亿元。

当前，招商局正处在改革攻坚期、转型关键期、管理提升期，需要我们迎难而上，深入挖潜，革弊鼎新，扬优成势，在复杂严峻的环境中努力工作，更好地促进企业持续健康发展。

根据对形势的判断和战略部署，2017 年，集团总体工作指导思想是：深入贯彻十八大和十八届三中全会、十八届四中全会、十八届五中全会、十八届六中全会精神以及中央经济工作会议精神、中央企业负责人会议精神，以“稳中求进，质效并举”为工作总基调，以供给侧结构性改革为工作主线，紧紧围绕“提升能力、提质增效”这个工作着力点，攻坚克难，砥砺前行，切实推动集团战略有效落地，在建设世界一流企业的征程中稳步前进。

根据上述指导思想，集团确定了 2017 年总体经营目标：按合并招商银行，集团营业收入确保目标为 5324 亿元，增长 5.4%，努力目标要突破 5400 亿元，增长 6.9%；利润总额确保目标 1166 亿元，增长 4.8%，努力目标要超 1260 亿元，增长 13.2%。按权益法招商银行口径，集团营业收入要达到 2390 亿元，增长 11.6%，实现利润总额超 600 亿元，增长 22.8%。

按照整体目标，集团分别确定了各二级公司 2017 年主要经营目标任务。虽按权益法招商银行口径，2017 年集团收入和利润目标都超两位数增长，利润总额增幅甚至超过 20%，但我们应该看到还存在以下问题。

2017 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	2017 年	2016 年	同比增 / 减	增长比率
金融集团	282.5	237.4	45.1	19.0%
＃应占招商银行	181.5	173.4	8.1	4.7%
＃招商证券	100.0	65.5	34.5	52.7%
招商蛇口	200.0	164.9	35.1	21.3%
招商港口	50.5	58.0	−7.5	−12.9%
中外运长航	45.0	26.2	18.8	71.8%
招商公路	44.0	39.6	4.4	11.1%
＃招商交科院	1.8	2.1	−0.3	−14.3%
招商轮船	23.1	22.6	0.5	2.2%
招商漳州	6.1	4.9	1.2	24.5%
招商资本	4.9	5.4	−0.5	−9.3%
＃招商创投	0.1	1.4	−1.3	−92.9%
招商海通	3.6	3.0	0.6	20.0%
招商工业	1.1	−22.3	23.4	104.9%

注：＃表示隶属科目；数据来源于《财务快报》，未审计

第一，实现这个目标是必须的。2017 年既是 2016—2018 三年任期的第二年，也是“十三五”战略规划的第二年。目前来看，我们的战略执行是落后规划进度，体现为 2016 年权益法招商银行口径收入落后于“十三五”规划约 160 亿元、利润落后约 40 亿元，ROE 离“十三五”预计的 2016 年水平甚至差距 2.4 个百分点。我们必须保持战略定力，自我加压，坚定不移地为实现奋斗目标而努力。因此，制定今年更加进取的目标，正是为了弥补不足，为全面实现“十三五”战略目标打下坚实基础。

第二，实现这个目标是应该的。按照权益法招商银行同口径分析口径，集团 2016 年收入比 2015 年仅增长 1.33%，利润下降 6.62%，即使扣除非经常性因素的影响，利润总额也只略高于 2015 年的水平。如把 2017 年、2016 年两年的增长放在一起分析，收入增长 13.1%，利润总额增长 14.7%，两年的收入总额和利润总额的复合增长率分别为 6.3% 和 7.1%。所以，今年的计划制订得并不高。

第三，实现这个目标既有压力也有条件。当前，外部经济形势复杂多变，对集团主营业务形成较大影响，尤其是招商金融、招商轮船、招商蛇口等，目标增幅较大，完成目标具有一定的压力。但是，我们也要看到有利因素，宏观上经济走势趋稳向好，微观上部分业务板块，如招商工业和中外运长航，2016 年主动夯实资产，计提资产减值，为未来的发展奠定了基础。

总体来看，这些目标任务的确定，不仅是建设世界一流企业的内在要求，也充分考虑了上

级主管部门的期望以及市场的预期。完成这些目标，必须从全局上牢牢把握“质”“效”“能”三个关键。

“质”是出发点。集团把发展理念由“规模、质量、效益”调整为“质量、规模、效益”，虽然只是顺序变化，但体现了发展理念的重大转变。将质量放在第一位，意味着我们在推进各项工作中，都要从“质”字出发，以质竞争、靠质取胜，于质上着力，在质上用功。我们质的短板在哪里、挑战在哪里、突破口在哪里，是2017年各单位都需要认真思考解决的首要问题。

“效”是落脚点。企业发展得好不好，最终体现在“效”字上，要看工作有没有效果、经营有没有效益、管理有没有效率，“效”是企业发展的最终目标。这几年我们在改革创新、经营转型、管理优化等方面做了很多布局和努力，2017年必须切实见到效果、体现效益、显现效率。

“能”是支撑点。我们的企业在长大，外部环境的压力在加大，随之对大家的能力也提出越来越高的要求。大家必须随着企业的成长一起成长，不断提升能力，唯此才能有效地支撑起企业的战略。能力提升非一时之功，但必须时时作为。2017年在这方面要通过一些改革和创新的办法，谋求一定的突破。

三、2017年主要工作安排

根据指导思想和经营目标，全年主要工作安排如下。

（一）聚精会神做好实业，全力提升发展效益

综合交通板块要灵活应对市场变化，以抓大客户稳定经营、以资本运营稳定业绩、以投资并购稳定地位，不断提升核心竞争力，稳步提升行业地位。招商港口要继续加大海外业务和新业务拓展力度，解决增长问题；做好铜鼓航道拓宽、华南营运中心建设、通关便利服务，提升母港综合竞争力；探索持有上市公司股权的多种处置方式，进一步提升盈利能力和资本市场表现。招商轮船、中国船务和长航集团要继续巩固大客户战略，持续做好海外大客户和央企新客户的开发，进一步优化航线结构和运力配置；充分发挥VLCC、VLOC大型船队的作用，提升“国货国运”和“国油国运”的市场份额，进一步提升行业市场地位；做精干货和成品油轮运营，聚焦长江特色航运和港航服务业务。招商工业和长航重工要做好应对困难的长期准备。招商工业要积极探讨多种交付方式，继续采取减产缩能提素质的策略，强化落实“三压三上”；加大修船业务比例，特别是提升LNG船、FPSO[①]、邮轮等高端修船能力；加大海洋科技研发和关键产品的开发投入，争取在风电安装运维、浮式养殖场、海洋污水与垃圾处理装备、勘探勘

① floating production storage and offloading，简称FPSO，即浮式生产储油装油装置，可对原油进行补步加工并储存，被称为“海上石油工厂”。

测船及海洋旅游、海岛开发等方面有所突破。长航重工要做精做强金陵品牌，并确保青山船厂顺利退出造船业务。招商海通要继续做好贸易结构调整，进一步深化业务转型；以亚洲食品为龙头加大食品业务的全球开发力度，发挥品牌优势；适应国内对高端消费的巨大需求，加大对中高端消费品跨境市场的探索；优化大宗商品贸易商业模式，进一步培育优势品种。招商公路和招商交科院要完善公司治理，发挥全产业链优势，实现“1+1>2”的整合效果。用好传统收购和基金收购等多种渠道，加大国内外主控项目收购力度，持续提升主控里程；加强营运标准化建设，形成经营管理核心能力；加大市场营销力度，开拓收益良好的 PPP 项目[①]，稳步提升交通基建业务；找准环保产业切入点，尽快形成规模和效益。

城市与园区综合开发板块要积极应对政策环境的变化，探索在稳定经营、提质提效的基础上实现跨越发展的路径，逐步向轻资产、重管理、低消耗的资本集约型发展模式过渡。招商蛇口要铭记蛇口精神、继续创新创业，深入开展融合融效，进一步提升资产管理、市值管理、投资发展创新等能力建设；提升执行力，坚决去化、加快销售和回款；加快北京通州、东莞长安等重点园区项目的落地，不断增强产业聚集能力。招商漳州要深入推进体制机制改革，正确理解和逐步实行政企分离，积极摸索政企合作新模式。高起点、高标准推进双鱼岛的规划建设，强化区域营销，加快产业集聚；争取落实厦漳大桥免费通行，推进 R3 线规划、建设，通过规划修编和互联互通，推动厦漳一体化进程，提升自身价值。

综合物流板块要强化对内重组整合、对外收购兼并，主攻全程端到端国际供应链和专业物流价值链，发展物流地产业务和供应链金融服务，持续发挥整合效应。中国外运和招商物流要进一步细化并实施业务协同机制，减少或消除同质化竞争，避免重复投资，提升资源共享水平；在合同和冷链物流等领域开展实质性合作与融合，取得市场领先地位。重点开拓装备制造、水电核能等工程物流市场，拓展国内沿海、长江商品车物流市场；做好“互联网 +”的功课，在主营业务线上化、跨境电商物流和培育物流公共电商平台等方面加快发展。

（二）主动深化产融结合，全力释放发展优势

做大做强金融业务。金融板块要稳存量、促增量，保持金融业务收入和利润稳定增长，同时做好新成员企业的起步开局，积极培育新增长点。招商银行要高度关注资产质量，控制不良新生成；加大对金融科技的投入，推动创新发展；大力推动客群的有效增长，保持零售领先优势；把握好控风险和稳增长的关系，实现效益稳定增长。招商证券要保持稳健经营的特色，力争站稳百亿利润；加大机制创新和产品创新，打造具有独特优势的一流投资银行；积极寻求境内外并购机遇，实现跨越式发展。招商资本要显著提升境内外投资能力；采取有力措施推动项目转化；落实集团战略项目，推进产融结合。招商创投要继续大力推动产网融合，服务好“实

① public-private-partnership，简称 PPP。PPP 项目是指政府与私人组织之间，为了提供某种公共物品或服务，以特许权协议为基础开展的合作项目。

业板块＋互联网”创新，加强品牌建设和对外募资。仁和保险要利用好招商金融的独特优势，发挥科技进步的后发优势，尽快做大做强：仁和寿险要力争 7 月 1 日开业和顺利运营，仁和产险要推动尽快批筹。招商租赁要发挥融资租赁行业的特色，加大产融结合力度；大力开拓市场，尽快形成行业内的市场地位。招商平安资产要尽快开业，运用好股东资源优势，实现良好开局。同时，招商金融要以仁和保险成立为契机，加快中后台整合，做好金融与科技创新融合，推动流程再造；构建与金融战略发展目标相匹配的管理和运营能力。

做实做深以融助产。要发挥金融产业优势，从产品融合、机构融合向功能融合纵深拓展，聚焦实业板块核心诉求，大力推进金融支持实业发展的措施和项目。集团上下要紧紧围绕地产业务“升级”、海工业务“减重”、港航业务“拓展”、公路业务“连通”、物流业务“增效”的特点，切实解决相关实业板块痛点难点问题，提供针对性服务，以最大资源和能力支持集团实业板块的发展。集团总部要全力抓好“三个一”：抓一家产融结合重点企业，以招商工业为重点，全力做好产融服务，帮助走出发展困境；抓一个产融结合重点方案，设计形成操作性强、可落地的轻重资产分离方案，解决实体产业发展共性问题；抓一批产融结合重点基金，包括地产并购基金、白欧产业基金、邮轮产业基金、公路产业基金、招协健康基金、海工创新基金等 10 只总规模 500 亿元的产业功能基金，服务支持实体产业转型发展。

做好做优资本预算。集团全年投资安排高达 1100 亿元。一方面，受集团债务率管控要求，资本预算刚性约束较大，各公司要平衡好投资计划与资本预算的关系，确保资产负债率和债务率不超过 60% 和 40% 的红线；另一方面，各公司债务率有高有低，受到资本预算的约束不同，投资规模和投资效益也有差别，集团总部要统筹安排，综合平衡。要提高产融结合水平，通过加速剥离低效和无效资产、优化轻重资产结构、引入外部资本等措施，做好做优资本预算，确保投资安排既能匹配战略规划，又能满足债务和风险管控要求。

（三）坚韧不拔深化改革，全力激活发展动力

不断优化总部管理。巩固优化总部“3S”管控，继续研究下放或调整审批权限，不断缩短管控半径，统筹考虑建设集团共享服务中心，提高总部工作效率和服务水平。同时，总部机关要不断优化组织机构，简化办文、办事程序，压缩审批环节，提升审批效率。要探索与腾讯合作建设招商局混合云，提高内部管理及沟通效率。要健全集团考核闭环管理，落实战略奖金制度，推动三年战略考核机制的落地。

不断强化内部改革。扎实推进国有资本投资公司试点，确定投资和资本运营平台的功能定位、组织结构、实现路径、体制机制等，整合集团内部投资与资本运营的资源和团队，年内完成平台搭建，提升投资与资本运营能力。稳妥推进混合所有制改革，明确各二级公司功能分类，积极推动具备条件的二级公司实现整体上市。进一步推广高管人员市场化选聘方式，总结员工持股试点企业的经验，在符合条件的三级公司实施管理层和骨干员工持股；条件不具备的

公司，要探索实施模拟员工持股。坚持探索多元激励体系，鼓励各公司根据行业特点、运营情况，建立事业合伙人机制、跟投机制等激励模式。

不断推动重组整合。继续推动招商公路重组，全力争取早日上市。全面推进物流板块和航运板块的资产整合，力争年内基本完成，明年收尾，为配合相关整合，招商轮船、招商物流以及中外运长航（包括中国外运、中国船务）从即日起全面冻结相关人事（如需进人或任命中层人员需报批）。推动港口板块与深圳市港口业务的整合，积极探索珠江水系港口整合的可行路径，参与国内重点区域的港口整合和并购重组，争取在渤海湾、厦门湾、汕头港港口整合等项目上实现突破。要进一步推进地产板块的资源整合，启动招商漳州注入地产上市平台准备工作，同时主动拓展央企、地方国企地产整合机会。要密切关注市场动向，牢牢把握保险并购机遇，争取实现跨越式发展。物流板块年内要以“完善物流网络、获取领先技术、贡献可持续盈利”为并购标的原则，积极开展兼并收购，力争突破 1 至 2 个重大并购项目。积极探索进入旅游健康产业机会，以收购兼并实现旅游健康产业发展的突破。

不断推进自贸区改革。加速前海土地整备工作，优化合资公司管理及运作模式，以“自贸区 +”为抓手，进一步推动前海蛇口自贸区管理体制机制创新，复制推广先进经验。进一步加大集团在自贸区中的综合影响力，加快港口、城市、金融等平台建设，推进前海蛇口自贸区升级改造、邮轮岛填海及片区交通优化。

（四）持续推进创新转型，全力打造发展动能

全力打造产业生态圈。要坚持主业为灵魂，有针对性地拓展跨界产业，推动产业生态圈逐步落地。综合港口生态圈重点是推进优化 E-Port 功能，加快妈湾智慧港建设，加强与中外运集装箱 O2O 平台的协同，形成“港口 + 互联网”的自动化、智能化服务能力。智能交通生态圈重点是加快基础设施安全动态监测、ETC 合作等方面产业化步伐，尽快在高速公路 Wi-Fi、中国交通广播、路面大数据等项目上取得实质突破。特色金融生态圈重点是加快金融股份组建，建设统一的中后台信息共享平台；捕抓互联网金融和科技金融的发展机遇，力争在直销银行、互联网保险、互联网征信等方面取得突破。智慧社区（园区）生态圈重点是加快建设统一的“三网融合”客户数据平台，形成清晰的客户增值服务运营模式，同时力争大健康、养老、教育等创新业务早日落地生根。供应链物流生态圈重点是统筹整合数字化业务平台建设，加快推动集装箱 O2O 平台、海运订舱平台、车货匹配平台建设，逐步打造线上线下一体化的平台化服务体系。航运及航运服务生态圈重点是加快推进“智能航运、智慧船舶”项目的国家示范应用，逐步构建船岸互联智能航运体系，深化生态圈内各单位的协调和相互支持。

大力培育战略性产业。邮轮业务要作为集团打造高端旅游产业的先导，发展培育百亿级规模新产业。招商蛇口要以太子湾邮轮母港的建设完善以及船队组建的落地为核心任务，以与国际邮轮公司的深度合作运营为助力手段，以与中国港中旅集团公司的强强联手、资源互补为战

略优势，尽快打造一系列成熟的邮轮相关产业链。要以蕲春扶贫为契机，“打造一个园区、发展一个市场、培育一个产业”，借力发展大健康产业；招商海通要全面推动大健康产业发展；招商蛇口要充分利用自身园区开发经验，做好园区建设和招商引资工作。同时，积极探索医药、医疗、健康等领域的全方位联动发展。

抓紧落实战略合作项目。集团战略合作伙伴越来越多，要通过落实战略合作项目实现转型发展、创新发展。港口业务要推进与中国远洋海运集团有限公司、中国交通建设股份有限公司等兄弟企业在海外港口项目的合作。公路业务要探索与国家测绘地理信息局、中国电科的技术合作，推动与中国电信在出行数据共享和车载端设备上的深度合作。金融业务要与合作伙伴共同探索海外保险公司收购合作，深入推进与中国电信、中国移动、中航信、腾讯等在互联网金融方面的合作。地产业务要大力推动华为、腾讯等联合创新中心的落地，不断提升智慧园区、社区建设水平，着力推动与复星集团、协和医院在养老地产、健康地产、旅游地产等方面的项目合作。物流业务要与顺丰积极探索在仓储及公路干线运输上的深度合作。贸易业务要进一步深化与中国铝业股份有限公司在大宗贸易领域合作，积极与中国石油天然气集团公司、中石化、中海油探索在能源运输产业链上下游的战略合作。

要进一步加大科技创新投入，在现有规模上实施倍增计划。集团将从今年起拿出权益法营业收入的 1% 投入到科研方面，同时将系统研究研发费用支持方式和激励政策，按季跟踪使用情况，确保用实、用好、用足。各二级公司要根据年度研发投入指引性要求，做好资金保障。

2017 年度集团科技研发投入指引性要求

单位：亿元人民币

序号	单位	科技研发投入指引性要求
1	集团总部（含招商创研院）	1.0
2	招商工业	7.0
3	招商公路（含招商交科院）	3.0
4	招商港口	2.0
5	招商轮船	0.5
6	招商海通	0.5
7	中外运长航	3.0
8	招商物流	1.0
9	招商蛇口	2.0
10	招商漳州	0.5
11	招商金融（不含招商银行）	3.5

注：数据来源于《财务快报》，未审计

（五）稳步实施海外布局，全力拓展发展空间

落实海外发展责任。集团总部要强化对海外发展的战略指导，引导全集团提高对海外发展的认识，坚定海外发展信念，保障海外发展战略层层传递，从而将“走出去”由讨论中转化落实到行动上。各二级公司作为海外发展的主体，要强化责任意识，强化海外发展的执行力，确保集团海外战略目标的达成。同时，要充分发挥考核机制的引领作用，进一步强化海外发展考核激励，通过扩大考核覆盖面、完善考核指标体系、采用多种形式的激励手段等措施，把责任落实到位、奖惩落实到位，从而推动海外发展战略的落地生根。

细化海外发展战略。要以集团海外发展战略为指引，建立健全相关业务板块海外战略，形成海外发展战略体系，发挥战略引领作用。继续按照“巩固亚洲、完善非洲、突破美洲、拓展欧洲”的战略部署，细化各重点区域战略布局的内涵、路径、策略和步骤。各二级公司要结合实际情况，制定自身海外业务发展策略，完善自身的海外战略，细化海外发展的路径和目标。

推进海外重点项目。按照战略重要性、商业可行性，对现有的海外项目进行分类，明确今年重点推进的项目：吉布提自贸区项目，要精心组织工程建设，全力推动产业集聚，年内争取完成自贸区首发区建设工程，具备运营条件；中白工业区项目，要确保年内完成商贸物流园首发区建成投入运营；多哥全面合作项目，要力争年底签署具体项目落地的法律协议，策划并推动多哥“丝路驿站”建设方案逐步落地；汉班托塔港项目，要做实做细项目运营准备工作，确保接管后项目顺利运营；中欧物流大通道建设，要积极落实与俄罗斯铁路公司、卡卢加州政府等签署的共同发展跨境贸易和物流的《四方协议》，开通深圳中欧班列，进一步提高中欧班列的数量和质量；要继续推进埃航改制、坦桑巴加莫约综合开发项目，争取年内落地；东南亚、中东、拉美等区域的拓展，要加强研究、明确思路、锁定项目，争取年内取得突破。上述重要项目要明确分工、责任到人，组成团队、及时通报，确保稳步推进。

（六）深入开展内部挖潜，全力释放发展潜能

按照“目标明确、分类施策、先易后难、用好政策、注重创新、强化协作、健全机制、加强组织”的指导方针，发扬“真重视、真行动、真考核，争取真效果”的“四真”精神，确保完成各项内部挖潜、提质增效的工作任务。在压减方面，年内实现集团法人企业户数累计净减少 15%（其中 5 月 31 日前累计完成净压减比例为 9%），法人层级和管理层级压缩上也要有突破；在扭亏方面，确保实现亏损面和亏损额双降的目标；“两金”压控方面，“两金”增长不超过营业收入增幅；成本管控方面，管理费用的增长必须低于收入、利润的增长；“僵尸企业”及特困企业治理方面，确保年内实现中外运长航青山船厂的业务转型和资产盘活，招商物流华南液化气挂牌交易。

抓住重点，确保取得实效。针对亏损面较大的地产、物流业务，采取合并、关停、整体转

让等多种方式退出，对长期亏损但有续存意义的子公司可以考虑转为分公司。针对部分绿地项目和公路、港口、海工产业新项目，加强产融结合，探索引入基金收购培育期项目，减少处于培育期项目的亏损户数。针对库存较大的海工业务，积极调整产品结构，通过融资租赁、基金合作等多种交付方式去库存。对于应收账款较大的物流业务，加强与战略银行的合作，综合利用应收账款保理等金融手段进行集中压控，同时要研究探索应收账款限额管理，强化限额执行力度。完成这些重点任务，要与推进供给侧结构性改革相结合，与提升国有资本投资运营能力相结合，与加快内部重组整合相结合，与探索先进商业模式相结合，上下联动、层层落实、统筹谋划、综合推进。

（七）积极推进风险管控，全力夯实发展根基

强化组织领导保障。加强董事会风险管理委员会的建设，强化治理层对风险工作的战略引领，充分发挥其对风险管理的领导作用。做实集团风险管理委员会，切实发挥其在组织协调、资源保障、风险文化培育等方面的作用，充分调动各部门、各经营单位共同防范风险。加强各级风控和审计部门建设，强化审计监督和巡查，发挥风险排查和防线加固作用，通过提示风险、检查违规、管理提升及整改推动持续降低风险。持续强化各二级公司的风险意识，把风险控制融入一线、落到实处，切实履行第一道防线的主体责任。

强化预警体系建设。建立外部风险研究预判机制，通过与内外部专业机构的沟通与交流，建立并固化信息收集的渠道和能力，形成外部风险研判成果并及时通报。修订完成集团风险预警体系方案，编制预警体系搭建的规划及时间表，“早警示、早部署、早应对、早解决”，实现集团风险预警体系的落地。同时，扎实推进压力测试，在做好金融板块风险压力测试的基础上，推进实业板块各项业务的风险压力测试，争取实现全覆盖。

重点化解一批风险。在继续加强防范金融风险、汇率风险、利率风险、合规风险、法律风险的基础上，集中精力化解一批风险点。组织化解应收账款风险，研究探索应收账款限额管理、出台应收账款预警机制、加大减值拨备，重点盯住大额长期应收款项，明确责任、强化措施，安排专门力量加大清理回收力度，努力实现应收尽收。强化海工业务风险化解，通过开发新产品、创新商业模式，探索海工产融结合，减产缩能提素质，争取把库存积压降下来。对负债比较高的海工业务、地产业务，年内要有计划地采取多种措施把杠杆降下来。要高度重视海外项目风险，及时化解部分海外项目履约存在的风险问题；合理确定海外园区的规模，既要积极进取，又要实事求是，不要贪大求多。

强化安全生产管理。要以强化思想适情为重点，继续深入贯彻综合安全观，提高全员对安全生产重要性的认识，切实做到组织到位、资源到位、责任到位，实现安全生产与业务发展同部署、同检查、同奖惩，真正做到“两手抓，两手都要硬”。根据安全生产的新形势、新任务，决定成立集团安全监督管理部，加强对安全生产管理工作的组织保障，同时要通过组织一场培

训教育、推广一个先进单位经验、应用一项安全先进技术、打造一支注册安全工程师队伍、开展一次综合应急演练“五个一”系列活动，补短板，堵漏洞，确保安全生产形势持续稳定好转。

（八）切实加强党建工作，全力夯实发展基础

聚焦队伍建设。以“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”为标准，选齐配强各级领导班子。用好提醒、函询、诫勉等机制，加强干部监督，让“有为者有位、无为者让位”。各级党组织要充分发挥党委的领导核心和政治核心作用，把方向、管大局、保落实，把加强党的领导同选人用人有机结合。

聚焦制度完善。启动实施二级公司党委书记述职制度，坚持党建工作例会制度和党建工作责任制。在2016年实施考核的基础上，总结经验，细化完善考核办法和细则，适当增加“加分项”，突出正向激励。鼓励各基层党组织在主题设计、活动形式、活动载体等方面，围绕生产经营、提质增效，开展务实高效的党建创新。创新责任追究倒扣机制，挂钩党组织被问责情形，形成明确责任、检查考核、失职问责有机结合的完整闭环。

聚焦基层党建。进一步规范基层党组织建设，特别是在“三会一课”制度的落实、党员管理、党费收缴等方面，要严格规范，力促党建工作标准化、流程化，激发基层党组织的战斗堡垒作用。要对基层党组织建设加强动态管理，特别是业务点多面广、有海外业务的单位，要确保党员管理和党组织建设全覆盖。进一步加强党建业务培训力度，通过开办“书记班”“骨干班”“基层班”等，强化党务工作者业务能力和水平。

聚焦宣传工作。理直气壮地宣传好党在国有企业的核心作用，扎实开展好招商局创立145周年系列活动，认真做好对外宣传、讲好招商故事，不断扩大集团的影响力和凝聚力，为集团的改革发展营造良好的内外部氛围，让世界更好地了解招商局，让招商局更好地走向世界。

（九）全面深化反腐倡廉，全力净化发展环境

各单位要紧密联系各自实际，切实扛起全面从严治党的政治责任，深化党风廉政建设，持续强化不敢腐的氛围、完善不能腐的制度、筑牢不想腐的堤坝。

加强监督。启动内部巡察工作，将政治巡察与内部审计相结合，努力做到全方位监督、零死角防控，形成具有招商局特色的巡察工作机制；把握运用好“四种形态”，真正使咬耳扯袖、红脸出汗成为常态，把问题解决在萌芽状态；规范党内监督谈话工作，开展好任前廉洁谈话、提醒谈话、诫勉谈话、查证谈话、回访谈话、问责谈话、工作约谈七种谈话，关口前移、主动监督、防微杜渐；进一步强化监督资源的协同，形成监督合力，建立健全大监督格局，整体提升防范廉洁风险的能力。

严肃执纪。各单位要严格执行六大纪律，对违反纪律的行为要严肃查处；持之以恒贯彻落实中央八项规定精神和集团九项措施，对今年及以后新发生的各类顶风违纪行为，一律处分、

一律通报、一律曝光，持续释放越往后执纪越严的强烈信号；对执纪审查对象存在“四风”问题的，要先于其他问题查处和通报；严格按照拟立案类、初步核实类、谈话函询类、暂存类、了结类五种方式加大问题线索处置，切实做好执纪审查。

强化问责。认真执行《中共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）》，以及集团党风廉政建设主体责任和监督责任清单，层层传导压力、层层落实责任，坚决执行“一案双查”，对违纪案件既追究当事人责任，也要追究领导人员责任。特别是对腐败严重、不作为乱作为、职工群众反映强烈的问题，都要严肃问责，切实把全面从严治党责任落实到位。

我们紧密团结在以习近平同志为核心的党中央周围，在国务院和国务院国资委的坚强领导下，保持定力、攻坚克难，不忘初心、继续前进，努力完成全年各项目标任务，在建设世界一流企业的征程中稳步前进，以优异成绩迎接党的十九大胜利召开和招商局创立 145 周年！

李建红董事长在招商局集团2017年年中工作会议上的讲话

（2017年7月21日·深圳）



一、对上半年工作的总体评价

上半年，集团各项工作进展顺利，从战略上看体现了稳中有进的特点。可以说，上半年，集团与国家整体经济表现高度一致，延续了稳中有进、稳中向好的特点，稳的支撑更牢、进的动力更足，稳的格局更加巩固、好的态势更加明显。

从“稳”的方面看，我们紧紧围绕建设世界一流企业的战略目标，深入实施“四轮驱动”战略，年初部署的各项重点工作，都取得了实质性进展，经营稳定增长、战略稳步推进，保持了良好的发展态势；从“进”的方面看，我们进一步抢抓国家新的重大规划和战略部署所带来的机遇，在一些重点区域和重大项目上积极落子布局，为未来的发展积蓄了新的战略动能。具体表现在以下几个方面。

（一）战略发展态势良好

在2016年集团经营业绩再创历史新高的基础上，2017年上半年集团仍然保持了稳步发展势头，资产规模、利润总额在央企中分别稳居第一和第二，是获得“十三连A”的仅有的8家中央企业之一，综合实力不断提升。

按国资委考核口径，2017年上半年，集团累计实现营业收入2581亿元，较上年同期增长6.3%；利润总额630亿元，较上年同期增长8.1%。按权益法招商银行口径，上半年，集团实现营业收入1045亿元，较上年同期增长12.2%；实现利润总额263亿元，较上年同期增长2.2%，如果剔除上年非经常性利润等特殊因素，较上年同期增长8.4%。

如果剔除金融业务因素，集团实业板块业绩也有较好增长。1—6月实业板块实现营业收入962亿元，同比增长13.7%，中外运长航（主要是物流业务）、招商蛇口、招商海通（主要是大宗贸易业务）在收入上作出了主要贡献；1—6月实业板块实现利润总额120亿元，剔除2016年平南铁路转让收益、轮船拆旧造新补贴及漳州减值转回的影响后，同比增长14.3%，公路、物流业务利润增长均超过10%。集团实业板块业绩较快增长，除了经济形势稳中向好因素外，还可以看出过去几年转型升级、重组整合及协同发展创造的价值，正在逐步显现。

（二）战略布局不断优化

上半年，集团在践行“一带一路”、粤港澳大湾区、雄安新区等多个国家倡议和战略方面，积极布局、锐意进取，实现了不少新的重大突破。

在国家主席习近平和白俄罗斯总统卢卡申科视察中白工业园两周年之际，中白商贸物流园一期工程仅用了14个月建设时间就圆满完工，并迎来了首家大型入驻商户，在海外创造了“招商速度”。吉布提国际自贸区项目实质性启动，多哈雷多功能港举行开港仪式，“东非蛇口”打造迈出坚实步伐。集团践行“一带一路”倡议再次受到党和国家领导人的关注和赞许。上半年党和国家领导人张德江、俞正声分别视察了中白工业园、科伦坡港南集装箱码头，称赞招商局作出的卓越贡献，具有开拓精神，勉励再创佳绩。

7月2日，集团在习近平主席结束对香港三日视察的第二天，立即召开领导班子扩大会议，组织学习习近平主席在香港视察期间的重要讲话精神，并着手研究集团立足香港发展战略，提出要结合国家战略和集团的整体发展战略，围绕“国家所需、香港所长、招商所能”，完善集团战略布局。集团与汕头市政府、湛江市政府分别签署战略合作框架协议，并应广东省主要领导之邀参与粤东新城的粤东副中心建设，深度参与粤东、粤西的开发。前海蛇口自贸区建设也在稳步推进，上半年前海重大项目集中开工，自贸新城建设大会战启动，太子湾综合体项目开工。

2017年4月，党中央、国务院设立雄安新区的重大决定公布后，集团第一时间作出积极

反应，赴河北雄安新区考察调研，与河北省商讨参与雄安新区建设事宜；集团还专门成立领导小组、工作小组及办公室，提供组织保障。这些充分体现了集团高度的战略敏锐性和政治责任感，同时打开了集团在京津冀协同发展战略中“两翼齐飞”的新局面。

（三）战略动能加快打造

近年来我们着眼于为培育新增长点所谋篇布局的一批重大项目，在上半年都取得了实质性进展。

招商金融全力推进新业务落地。仁和保险紧锣密鼓地开展筹建工作，顺利召开了创立大会，一次性通过中国保险监督管理委员会[①]开业验收并获得高度评价，2017 年 6 月 30 日获得批文，如期在深圳开业运营。招商平安资产正式开张运作，以“大资管、专投行”为经营方向，朝着“五年三步走”的目标开局起步。

集团调研考察欧洲邮轮产业，对世界一流的邮轮设计、建造、运营、服务等情况全面深入了解，为今后集团与具有国际竞争力的公司深度合作，共同打造高端邮轮产业生态圈，奠定了良好基础。

集团新设立大健康产业事业部，加快推动大健康产业的发展。

产融结合取得突破，招商租赁与招商工业签订了平台公司股份收购协议，随后与新加坡 UDS 公司签订了后续租赁合作协议；招商资本联合招商工业正在共同发起设立首期 10 亿美元的海洋科技产业基金。这些措施有利于招商工业去库存，实现“出表出厂”的目标。招商财务推进金融服务协议签订和资金系统上线。另外，地产基金、邮轮基金、中白基金，以及招商蛇口与仁和保险合作在医疗养老产业方面的布局等也都在有序推进。

产网融合与战略合作全面铺开，集团与腾讯达成全面“互联网 +”战略合作协定，在“互联网 + 基础设施”“互联网 + 社区 / 园区”“互联网 + 交通”“互联网 + 物流”“互联网 + 金融”五大领域展开全面合作。各业务板块、二级公司快速响应，与腾讯召开对接会，深入了解相互能力和需求，把战略协议转化为实实在在的项目对接与合作。招商证券继续推广与腾讯合作的微信开户项目“微证券”，新开户累计近 17 万户，总资产达 8.74 亿元；招商漳州探索打造腾讯 IP 品牌主题乐园，实现品牌价值最大化。招商轮船扩大与中石化、中海油等大货主的合作规模。招商创投推动与其他二级公司的产业对接，已落实闪银和港口圈两个项目的投资。

招商局“双创”示范基地已累计引入创业企业 1480 家，其中有 45 家企业在创业板上市、新三板挂牌，带动就业超过 10 万人。2016 全国“双创”活动周及中央企业“双创”成果展期间，集团的“双创”探索实践和成果受到李克强总理高度肯定。招商交科院被认定为国家级创新人才培养示范基地。

---

① 2018 年 3 月，中国银行保险监督管理委员会成立，本书所用均为 2018 年以前数据，未做改动。

（四）战略重组不断深化

上半年，多个业务板块的重组都取得了阶段性突破，一系列成功的重组整合将为集团发展释放强大的存量资源优化动能。

集团与中外运长航战略重组取得重要进展。按照业务融合“三步走”方案，先后启动了航运业务重组、物流业务重组、中外运长航总部重组，并重组了原物流事业部和综合交通运输部/海外业务部，分别设立物流航运事业部、基础设施及装备制造部/海外业务部，加快一流领先产业和世界500强的打造。此外，我们还全面启动了长航集团、长航重工的业务调整、债务重组和资本结构优化，完成了东邦船厂管理权移交。

招商公路吸收合并华北高速上市方案获得证监会批准，公路业务板块重组上市有望三季度实现。

港口整合获得重要突破，在去年入股大连港的基础上，集团与辽宁省人民政府签署战略合作协议，打造统一经营平台，推动辽宁全省港口整合；分别与汕头市政府和湛江市政府达成协议，增资控股汕头港和湛江港；对深圳港的整合工作也在积极推进。

招商局投资发展有限公司与招商资本重组基本完成，招商局联合发展有限公司基金化运作进入实际操作阶段；博时基金管理模式的调整顺利实施；中集股权从招商港口转到招商工业，为装备制造业的重组整合奠定了基础。

（五）战略保障日益健全

上半年，集团创新巡视机制，完成招商蛇口和招商工业两家公司巡察，效果良好。

集团董事会专门设立了风险管理委员会。在2016年的基础上，招商工业、招商海通、招商资本和招商漳州四家企业加入合规试点行列。

集团上半年与部委、地方政府、中央企业、民营企业等14家单位签订了新的战略合作协议，其中与人民日报社的合作，拓展了“产媒携手”新领域。《人民日报》、《求是》、中央电视台等核心央媒和主流地方媒体，对招商局进行了系列报道或发表了集团的署名文章。集团的社会影响力越来越大，品牌美誉度越来越高，战略落地途径越来越广，战略资源储备越来越足。

看到成绩的同时，我们也应清醒地认识到发展中存在的各种问题。刚才晓鹏总经理在工作报告中已有详细的分析，我不再重复。马克思曾深刻指出：“主要的困难不是答案，而是问题。”以问题为导向，是我们应有的工作方法。希望大家在下一步的工作中认真研究问题，并采取措施加以解决。

二、下半年工作的主要着力点

年初，我们把2017年宏观经济总体形势概括为“外变、内稳、深调”。从2017年上半年

的形势来看，“变、稳、调”的特征已逐步在经济、政治、社会等各个领域日益显现，当前还出现了一些新变化。从国际上看，全球经济形势仍然复杂多变，风险事件层出不穷。尽管美国、欧元区等全球主要发达经济体基本面都出现向好变化，但美国经济复苏的可持续性有待观察，受英国脱欧、逆全球化思潮、恐怖袭击和阴霾等影响，欧元区前景尚不明朗，美国仍处在政策调适期、更加错综复杂的地缘政治关系等因素，也使其他新兴经济体形势充满不确定性。这样一个“失序的世界”，增加了集团“一带一路”布局与海外投资的风险，需要我们审时度势、精准应对。从国内看，上半年我国经济稳中向好的态势延续。国际组织和金融机构近期都调高了对中国经济的增速预期。央企总体业绩的表现和集团大多数实业板块业绩的改善，也从一个侧面印证了外部经济环境压力有所减缓。但上半年的起色，并不意味着困难的日子就过去了。在L形底部稳住了不等于就走好了，回暖了也不等于没有波动了。毕竟，我国经济仍然面临“三期叠加”的严峻挑战，经济周期性、结构性、体制性的矛盾并没有彻底解决，一些风险性因素仍然存在。而且我国经济已与国际深度融合，必然会受到外部形势变化的冲击。因此，今后经济底部波动、反复仍在所难免。

总的来看，当前变与稳并行，危与机共存，在这样一个复杂多变的环境下，我们必须认真学习贯彻落实习近平总书记系列重要讲话精神和李克强总理重要批示精神，落实新发展理念，推进供给侧结构性改革，择高处立、朝深处想、向宽处行，争做“三个排头兵”，即做落实新发展理念的排头兵、做创新驱动发展的排头兵、做实施国家战略的排头兵，加快创新驱动，赢得发展主动，厚植发展优势。其中的工作主线是要继续按照集团年会提出的“提升能力、提质增效”要求，全力做好下半年的各项工作，以实际行动迎接党的十九大和招商局创立145周年。为此，下半年重点要做好五个方面的工作。

（一）坚持战略定力，优化完善战略布局

越是形势复杂多变的时候，越要保持战略定力，要始终沿着集团“十三五”战略规划指定的方向前进，不能跑偏了，也不能跑空了。重点是要始终坚持建设具有国际竞争力的世界一流企业不动摇；坚持集团“十三五”规划目标和三年战略考核目标不动摇；坚持“三大平台”转型建设、集团总部“3S”管理体系建设、“央企国家队、产业领先者、行业整合者”建设不动摇；坚持并购重组、创新驱动、数字化、国际化四大发展战略不动摇。

同时，我们的发展还要主动融入国家发展战略大局，不断深化、优化战略。招商局作为央企国家队、产业领先者和行业整合者，是践行国家战略的中坚力量，有责任、有能力在国家重大发展战略中继续发挥引领示范作用。我们参与“一带一路”、自贸区等建设，既是服务国家战略，也拓展了自身的发展空间，集团近年的发展实践已经充分证明了这一点。

2017年以来，中央作出系列新的重大政策部署，包括设立雄安新区、酝酿粤港澳大湾区、深化“一带一路”倡议建设等，这给集团这样的综合央企带来战略机遇，我们要顺势而为、乘

势而上。在过去几年打下的基础上，下半年要着力按照“立足湾区、开拓雄安、重返上海、一带一路”的发展思路，进一步优化完善集团战略规划与布局，并推动其向落地生根、开花结果的目标迈进。

一是全面对接粤港澳大湾区及自贸区建设战略。在香港回归祖国20周年之际，国家发展和改革委员会与粤港澳三地政府在习近平主席的见证下，签署《深化粤港澳合作　推进大湾区建设框架协议》。粤港澳大湾区发展规划将于今年编制完成。在大湾区建设中，无论是广东走出去，还是香港走进来，深圳都是桥头堡，前海蛇口自贸片区更是“桥头堡的桥头堡”。集团要依托这一独特优势，在推动大湾区建设中扮演重要角色、发挥重要作用，为推动将大湾区打造成世界级经济区、世界级城市群和世界级增长引擎作出贡献。

作为历史最长、规模最大的驻港央企，集团要按照习近平主席提出的“坚守‘一国’之本，善用‘两制’之利”，在坚持“一国”的大原则下，充分利用“两制”做文章、谋发展。要结合香港产业优势和集团在港产业布局，推动金融、贸易、航运物流等传统优势产业巩固提高、转型升级；对于环保、教育、医疗、文化创意、创新科技、检测认证等六大新兴产业，要择机进入、重点突破。

作为多年深耕广东和精耕深圳的央企，要充分利用自贸区先行先试的优势，加大体制机制创新力度，加快前海蛇口土地开发，大力推动深圳大空港建设和东莞长安新城等重大项目。积极参与广东省开发粤东、粤西的大战略，复制“前港—中区—后城”模式，为广东全省协调发展作出更大贡献。

二是全面对接京津冀协同发展战略。此前集团已深度参与北京通州副中心建设。下一步要以共同成立的合作公司为平台，全面推进方案实施。在雄安新区建设上，未来要充分发挥百年央企、在港央企、综合央企的优势，以城市综合开发、产融结合等为切入点，力争成为雄安新区建设的规划参与者、开发建设者、机制创新者、产业聚集者和资源整合者。

三是全面对接长江经济带战略。上海是长江的龙头，也是招商局的发源地，对于招商局有特殊的意义。要加大长航在上海和沿江资源的整合利用力度，提高资源的利用效率和效益。下半年重点要研究好长航的战略定位，让百年长航重振雄风。同时要依托与中国宝武集团的战略合作，以四源合钢铁产业结构调整基金、上海宝山工业园区开发、盘活长江沿线存量土地资源等为抓手，实现转型升级、合作共赢。

四是全面对接“一带一路”倡议。近几年集团在“一带一路”倡议沿线的关键节点进行了重点布局，未来要加强战略规划引领，以高度的政治责任感和务实的商业运营，做好各个项目的落地工作，提高国际化经营的能力和水平。重点是聚焦复制“一个模式”，即“前港—中区—后城”蛇口模式；扎实做好“五大项目”，即吉布提自贸区项目、斯里兰卡科伦坡港与汉班托塔港项目、白俄罗斯中白工业园项目、多哥项目和坦桑尼亚项目，把它们做成“一带一路”倡议的标志性项目；继续推进全球布局，择机收购拓展新的港口项目，不断完善集团在全

球的战略布局，延伸集团在“海上丝绸之路”上的网络。招商资本要加快美元基金的筹措，协助集团和中国企业开拓海外市场。

（二）强化执行力，加快既定战略落地

上半年集团的一些战略已经打下良好基础，下半年要进一步提升落地能力，想深谋实见效。

一是进一步深化企业改革。在最近召开的全国国企改革经验交流会上，马凯副总理提出了下一步国企改革的七大重点，这也是我们推进改革的重点，我们要结合招商局实际深入贯彻落实。特别是要加强与国资委的沟通，争取国有资本投资公司试点方案早日获批。与此同时，在符合政策法规的前提下要大胆先行先试，不等不靠。

二是加快新增长点的培育。大并购时代下，要么成为行业领先者，要么成为被整合者。仁和保险在稳健起步的基础上，要坚持“两条腿”走路，既加快内生式发展，又择机实施收购，尽快做大做强。招商平安资产要抓紧做好战略布局，加快业务发展，围绕不良资产处置形成自己的核心竞争力，用3—5年时间，发展成为全国领先的地方资产管理公司。招商租赁要认真落实“以融促产”，在助力集团实业发展的同时，奠定市场的领先地位。招商财务要更好发挥集团司库功能。招商蛇口要坚定信心按集团部署进入邮轮产业，充分发挥后发优势和全产业链优势，实现“船、港、城、娱、购、游”一体化运营，全面融入邮轮经济。大健康产业是集团产业扶贫而进入的全新产业领域，发展既有市场前景又有集团独特优势，要加强集团各相关二级公司的内部协同，找好合作伙伴，借力发展、高位推进，下半年要有实质性突破。同时，招商海通还要落实好集团与中国铝业等的合作协议，做大业务规模。金融股份的搭建是集团打造“三大平台”重要组成部分，我们要按照全国金融工作会议的最新要求，不断优化和完善实施方案。

三是大力推进供给侧结构性改革。与中外运长航的战略重组是2017年工作的重中之重，要按照既定的目标、路径和方案，年内基本完成“三步走”计划。这次重组牵涉的面较广，招商轮船、中国外运等各方要加快融合，形成合力，将物流航运业务板块打造成为有实力、有竞争力的世界500强。公路板块上市后，要进一步深化融合，加强科技和商业模式创新，积极开展生产经营和资本经营，努力成为国内领先的高速公路投资运营服务商。在港口整合方面，要在按既定目标推进1701项目的同时，积极探索“一带一路”倡议实施的优化方案；加快落实汕头港、湛江港项目；落实与辽宁省政府战略合作协议，打造辽宁港口生态圈和东北亚航运中心。招商工业在继续推动“出厂出表”工作的同时，要积极推动对海工先进装备制造业务的整合。招商漳州要继续推进政企分离和注入上市平台准备工作。

各级领导干部要进一步强化执行力，要注重躬行，以身作则，亲力亲为；要注重执行，不折不扣，落实到位；要注重力行，迎难而上，主动作为。

（三）培育创新力，积蓄持续增长动能

这几年，我们在创新上下了不少功夫，但成效尚不明显，需要进一步建立创新长效机制、

提升科技创新能力和形成良好创新文化。

制度创新是原动力。“小智治事，大智治制”。实现创新驱动发展，关键是要谋根本、定制度、明机制。上半年我们到以色列考察，当地的发展经验告诉我们，资源是有限的，但人力资源的潜力是无限的；各种竞争日趋激烈，但创新武器能使我们在竞争中胜出。可以说，人力资源、创新武器是我们克服各种困难、应对各种挑战、取得一切胜利的重要法宝。我们要向以色列人学习，既要自下而上，用市场的力量推动创新；又要自上而下，用组织的力量推动创新。集团 2017 年年会上确定的从今年起每年按权益法收入的 1% 提取投入研发费用要加快落实，出台办法和细则，为创新投入提供制度保障。跟投机制已经在集团部分项目实行了一段时间，要进一步拓宽范围、增加额度。内部创新创业机制在国外和国内行业龙头企业已不是新鲜事，集团也制定了《招商局集团员工在岗创新待岗创业管理办法（试行）》等相关制度，下一步要把纸面制度转化为更多的落地行动。

科技创新是主动力。作为第四次工业革命核心的智能制造，是对传统制造业的颠覆性创新，与之相连接的生产性服务业也必须作出智能化变革。在新一波科技浪潮中，集团面临着踏浪前行的大机遇。随着大数据驱动下人工智能的发展，港口、物流、航运、装备制造等传统业务都将迎来拥抱智能化的机遇，金融领域已经出现的 Fintech、区块链更是已经带来了金融业的革命，集团各产业板块都存在智能化转型的巨大空间，要进一步梳理出各自业务发展的痛点和创新需求，加大与华为、腾讯等科技企业的合作，在“互联网 +”上主动谋划，从金融科技、智慧物流、智慧城市、智能交通、海洋科技等领域入手，提升跨界融合、系统集成能力，寻求技术的突破，将信息技术转化为实实在在的生产力。招商创投要进一步加强与各二级公司的产业对接，推动产网融合。我们切不可因为经济的暂时回暖，而放慢了创新的脚步。如果在创新上掉了队，想要再追赶上，就很难了。

文化创新是软实力。创新要虚实相济、软硬结合，通过文化创新形成良好的创新氛围。文化创新首在“转心”。要大力宣传创新的深远意义，围绕“全球眼光、战略思维、创新精神、海洋文化”，培育形成创新的大气候，培育员工主动自觉的创新意识，让创新成为一种习惯。文化创新要“振心”。集团和各二级公司要发挥好班子和广大员工的智慧，结合国家战略布局导向、集团现实状况和行业优势，描绘好集团创新目标蓝图，科学地为各公司的创新发展指明方向、设定目标，为创新提供动力支撑。文化创新要“齐心”。创新是一场持续性的革命，也是一场全员的革命。不能“上热下冷”，而要充分调动每一位员工的积极性和主动性，让每个人参与其中，只有人人推动改革、参与创新，才能用改革破除体制积弊，用创新为发展提供持续动力。

（四）增强免疫力，提升风险管理水平

越是在复杂的环境中，越需要强大的免疫能力抵御外来风险因素的侵袭。下半年，集团仍

然需要重点防范“三大风险”。

一是金融去杠杆风险。金融去泡沫、去空转、去杠杆是2016年下半年以来的政策主线，上半年“一行三会”以不多见的力度和速度协同作战，采取缩减货币发行、差别授信、置换债务、强化资本约束和并表管理等措施，引导金融机构回归本源、专注主业，为实体经济服务，满足经济社会发展需要，业界称之为“监管风暴”。市场流动性的扩张出现拐点，M2增速连续两个月跌破两位数，6月末降到9.4%，创历史新低，表外融资处于收缩状态，使得社会融资增量低于信贷增量。当前，我国金融风险虽然总体可控，但风险点仍存，降低经济杠杆率还需要一个较长的过程。对于金融风险要早识别、早预警、早发现、早处置，把风险消灭在萌芽状态。招商银行表外资产继续累积，招商证券及博时基金的资金“去通道”压力逐渐加大，直接经受着市场波动的冲击和监管强化的考验，都要成为集团风险管控的重点。在防控金融风险的同时，还要按照中央供给侧结构性改革的要求，以解决实体经济融资难、融资贵的问题为抓手，加大金融支持实体经济力度，全面提升为实体经济服务的效率和水平，保持金融与实业的均衡发展。

二是房地产调控风险。在中央“房子是用来住的，不是用来炒的”的定位下，2017年房地产市场调控加码，行政干预的力量逐渐放大，多城限购、限价、限贷多管齐下。但上半年房地产市场逆市上升，市场行情从一二线城市逐步向三线城市转移。房价上涨预期推动开发商投资热情，大房企上半年都在抢地，这会加大未来去库存的压力。上半年房地产投资的快速增长主要是依靠银行贷款与个人按揭作为资金支撑，这种利用高杠杆撬动大量资金的融资方式，会显著加大金融体系的运行风险。如果下半年金融监管继续偏紧，货币政策继续保持稳健中性，则在宏观调控下的地产企业的融资难度将加大，现金流会承受较大压力，进而抑制房地产投资增长。下半年房地产市场的调整可能会全面展开，届时市场清淡和资金紧张将可能导致房地产业务经营压力变大，经营指标的完成面临挑战。招商蛇口要高度重视政策和市场可能出现的变化，着力以产品为中心，以去化与回笼资金为两大主要任务，做好“品牌、品种、品质”三篇文章，千亿销售目标坚定不移。

三是汇率波动风险。从上半年市场表现和外汇储备数据来看，人民币大幅贬值趋势已经遏制，汇率波动空间缩小，汇率风险在一定程度上有所释放。但从长远来看，美元仍然处于利率上行周期，下半年我们应密切关注美联储的缩表。而且随着集团加快国际化和海外布局，人民币对美元及其他非美币种的汇率波动均会对集团投资和经营产生重大影响。汇率风险是不可避免的风险，集团不能掉以轻心，要提前分析，利用金融工具，做好安排。集团正在成为一家全球性布局的公司，如何做好资产配置、做好汇率管理，日益成为我们需要高度关注和切实做好的重大课题。

（五）凝聚向心力，统领全面持续发展

我曾经讲过，企业党的建设，做实了就是生产力、做强了就是竞争力、做细了就是凝聚力。做实、做强、做细，归根结底都是为了加强企业党的领导，凝聚企业党组织的向心力。下半年，我们要结合上级单位的部署和集团的实际，继续加强企业党的建设。

一要加强融入融合。要把党的建设融入集团中心工作和日常经营管理，把加强党的领导和公司治理统一起来，确保党的领导在企业改革发展中得到充分体现和切实加强。大力推进“两学一做”学习教育制度化常态化，依据《中国共产党党委（党组）理论学习中心组织学习规则》、党支部“三会一课”等基本制度，把“两学一做”与集团经营、国企改革联系起来，防止形式主义，防止“两张皮”。着力把内部巡察更好地融入集团“大监督”格局与管理体系、融入提升能力和提质增效之中，不断总结经验、完善做法、持续推进，做到巡察三年全覆盖。集团章程修改已经得到国资委的批复。党建工作纳入章程不能停留在纸面上，而要渗透到集团工作的各个环节、各个方面，使党建工作真正与企业中心工作融为一体。需要强调的是，集团所属的二级公司的规模大小不一、行业属性不同、资本构成多元、管理模式多样，因此二级公司党建进章程的工作要因企制宜、“一企一策”，不能“一刀切、齐步走”。

二要强化人才保障。坚持党管干部、党管人才的原则，是确保党对国企进行领导的重要途径和组织保证。人才是建设世界一流企业最宝贵的资源。要继续围绕“选、用、育、退、留”各个环节，建立健全完善的人才队伍管理体系。下半年，特别要充分研究和利用国企深化改革等所带来的机遇，不断深化人才队伍建设与激励约束机制的市场化改革，激活人才队伍活力，释放人才队伍潜力，为集团的快速发展提供坚实的人才保障。

上半年集团各项工作开局顺利。有些专家预测全年经济增长或将呈现前高后低的走势，下半年我们将面临更加错综复杂的内外部环境，战略落地工作任务更加繁重。希望大家认真按照集团战略部署和各项要求，坚定信念，奋力前行，积厚成势，努力开创建设世界一流企业的新局面，迎接党的十九大召开，迎接招商局创立 145 周年！

立足创新驱动　推进转型升级
确保圆满完成全年目标任务

——李晓鹏总经理在招商局集团2017年年中会议上的工作报告

（2017年7月21日·深圳）



一、上半年工作回顾

2017年以来，面对错综复杂的经济形势，集团广大干部员工积极应对形势变化，坚决贯彻中央要求，按照“稳中求进、质效并举”的工作总基调，牢牢抓住“提升能力、提质增效”工作着力点，各项工作取得阶段性进展，基本实现时间过半、任务过半，发展势头较好。

（一）主要经营指标完成情况

上半年，集团总体经营保持稳定增长。按国资委考核口径，集团实现营业收入2580.8亿

元，同比增长 6.3%，完成预算的 48.5%；利润总额 630.3 亿元，同比增长 8.1%，完成预算的 54.1%；净利润 490.5 亿元，同比增长 10.9%，完成预算的 55.0%。如按权益法招商银行口径，仍然保持稳步增长，实现营业收入 1045.4 亿元，同比增长 12.2%；利润总额 262.7 亿元，同比增长 2.2%；净利润 230.5 亿元，同比增长 3.0%。

从集团的整体经营看，呈现出三个特点。

一是月度业绩好于同期。上半年，集团月度利润总额的变化趋势与上年一致，每月均好于上年同期。营业收入除了 4 月，其他 5 个月均好于上年同期。集团采取的重组整合等经营措施效果逐步显现。

二是金融板块贡献突出。上半年，集团金融板块实现利润总额同比增幅 9.7%，占比增至 81%。其中，招商银行实现利润总额 499 亿元，同比增幅 9.8%，业绩增速超预期，战略性增持招商银行在集团增长中持续发挥重要作用。

三是企业整体保持稳健。截至 6 月底，按权益法招商银行口径，集团总资产 10632.6 亿元，较年初增长 4.7%；总负债 5687.6 亿元，较年初下降 0.4%。资产负债率 53.5%，较年初下降 2.7 个百分点。有息债务率 35.7%，较年初下降 1.8 个百分点。资产负债率、有息负债率控制在 60%、40% 之内，企业整体保持稳健。

（二）各板块经营发展情况

金融板块认真落实“4+N”战略，主动深化产融结合，稳存量、促增量，保持了稳定增长，实现营业收入 1626 亿元、同比增长 2.7%，利润总额 532 亿元、同比增长 9.7%。银行业务不良余额和不良率实现“双降”，风险资产过快增长得到控制，盈利水平居可比银行前列。证券业务在市场低迷和监管强化的双重考验下经营平稳，竞争力稳中有升，在行业收入和利润双降的情况下，招商证券的收入和利润分别实现 13% 和 14% 的增长。基金业务在集团产融结合功能基金组建等方面取得突破，已签约 2 只，完成或正在立项 4 只；招商创投积极推进产网融合，上半年产网互推项目 41 个，决策项目 2 个；博时基金公募基金规模排名重回行业前五，合并管理资产总规模保持在万亿元以上，营业收入和净利润同比均实现 30% 左右的增长。寿险业务按计划开业运营，资产管理业务完成公司设立。招商租赁开局良好，快速达到百亿规模，为推动招商工业去库存作出了贡献。

城市与园区综合开发板块积极应对形势变化，加强内部管理，完成产园发展架构调整，促进业务转型，着力推进各项重点工作。社区业务加大营销力度，签约销售 520 亿元，同比上涨 69%；上半年获取一二线热点城市 16 宗地块，总地价 350 亿元，同比上涨 6%；并购取得突破，成功签署收购天津汤臣一品项目协议；建立项目跟投管理制度，提升资产市值管理。园区业务完成发展战略研究，拓展和跟进苏州科技金融小镇、揭阳粤东新城、北京房山科创园区、常熟琴湖等重点项目；双鱼岛开发完成土地“换大证”工作，芯云谷建设加快推进，互联网数据中心（internet data center，IDC）投入试运行，全国首个大学生虚拟现实协同创新中心成立。

但由于受结转等因素影响，上半年，城市与园区综合开发板块实现营业收入197亿元，同比下降5%，利润总额56.5亿元，同比下降7%。

物流航运板块扎实开展重组整合，积极抢抓市场有利时机，加大战略客户开发力度，合计实现营业收入652亿元，同比增长19%，利润总额35亿元，剔除政府补贴等不可比因素，同比略有增长。物流业务持续优化业务结构，内部聚焦业务协同，外部提升市场能力，实现营业收入356.3亿元，同比增长17.2%，利润总额20.6亿元，同口径增长12.4%。尤其是新业务拓展效果良好，电商物流收入同比增长133%，专业物流业务利润增幅超20%，“一带一路”海外工程物流业务量增幅超40%，车货匹配平台车辆资源池数量较2016年同期增长一倍。恒路物流、招商美冷扭亏为盈。航运业务深入推动“国油国运”合作，努力拓展长期稳定货源，各专业船队共完成货运量11820万吨，自有运力锁定率近80%，VLCC船队承运进口原油航次占比提高至77%，实现营业收入103.4亿元，同比增长4.3%。长航集团围绕江海联运加大营销，经常性效益创近10年来最好水平。但受原油运输市场震荡下调、成品油市场持续低迷以及上年同期收到政府补贴等因素影响，航运业务利润总额10.66亿元，同比下降48.5%。贸易业务食品贸易营业收入同比增长56%，净利润同比增长38%，大宗商品贸易营业收入同比增长405%，继续保持快速增长。

基础设施及装备制造板块推进港口、公路整合，全力提升行业地位。合计实现营业收入113亿元，同比增长29%，利润总额45亿元，同比增长6%。港口业务实现营业收入35.7亿元，同比增长9.5%，利润总额30.7亿元（含中集股权处置），同比增长40.8%，集装箱吞吐量5049万TEU，同比增长9.6%，散杂货吞吐量2.5亿吨，同比增长16%。公路业务强化协同，实现营业收入24.8亿元、利润总额22.8亿元，再创历史新高。同时，成功获得交通行业首个国家重大科技计划项目。海工及修船业务积极采取多种方式去库存，计划租售伊朗6座CJ46型自升式钻井平台项目，已有2座顺利发运。成功签署1艘潜水支持船租赁协议，新签生效2座多功能平台和4艘极地探险邮轮新造订单，LNG船修理实现突破。同时，加大创新力度，从美国引进6名资深海工专家，研发中心初步形成设计能力。在低迷的市场中实现营业收入60.4亿元、净利润0.5亿元。

（三）重点工作推进情况

各单位按照年初确定的总体经营目标和“九个全力”工作安排，积极推进各项重点工作。

1. 坚定践行国家战略

一是行动快、工作实。党中央作出设立雄安新区重大战略部署后，集团第一时间赴雄安新区考察，并迅速成立领导小组、工作小组和办公室，全面对接雄安新区建设。集团各公司也迅速跟进，高起点、高定位地组织和推进了雄安新区安置区和市民中心项目竞标，协同雄安新区提出智慧交通、供应链物流、金融创新、科学城等建议或规划方案，为集团今后开拓雄安打下

了坚实基础。

二是抓践行、见成效。吉布提自贸区项目全面推进，“前港—中区—后城”模式正在海外复制。与多哥的战略合作获得多哥总统认可，已由协议转化落实到具体规划。中白商贸物流园完成首发区施工建设，实现大型入驻商户零的突破。中欧物流大通道班列数量、频次和线路不断增加，已开行 158 列，运量 1.5 万 TEU，同比增长 16%，其中中欧（石龙—沃尔西诺）班列实现常态化周班运营。同时，集团加大海外业务战略引领和重点督导，印发《集团海外及“一带一路”发展倡议》，编制海外重点项目管理手册，设立驻多哥代表处、德国办事处，完善海外业务发展支持保障体系。集团“一带一路”建设工作多次得到党和国家领导人的高度肯定。

三是重服务、促发展。成立台湖镇合作平台，参与北京通州城市副中心建设，带动京津冀协同发展。以长三角为龙头，合肥、武汉为重要支点，通过建设金融科技小镇、加强与宝武集团战略合作，全面参与长江经济带建设。立足湾区综合优势，充分发挥广东自贸区、前海深港现代服务业合作区、邮轮旅游实验区等改革试验平台的先行先试作用，促进粤港澳大湾区建设。启动市场化整合辽宁港口群，建设东北亚航运中心，助力东北振兴。

2. 坚定推动深化改革

一是优化总部管控。新设立健康产业事业部，重组设立物流航运事业部、基础设施及装备制造部，统一谋划管理产业发展。设立信息、审计、综合服务等共享中心，启动财务共享中心规划建设咨询工作。扩大差异化授权，增加对招商蛇口和招商租赁两项投资授权。

二是深化综合改革。不断深化市场化选聘机制，对仁和保险等公司的经营班子实行公开招聘。建立集团荣誉表彰体系，促进具有国际视野、创新意识和经营管理能力的一流人才队伍建设。完成中国交通进出口有限公司制改制，积极探索科技型企业股权和分红激励、非上市子企业模拟股权激励；推进中国外运化工物流员工持股，167 名员工完成首批认购；积极完善集团高级管理人员补充医疗保险制度体系。推动实施周期工资总额管理机制，为薪酬决策赢得了政策空间。

三是强化重组并购。招商公路吸收合并华北高速整体上市取得重大进展，即将登陆 A 股。阶段性完成航运、物流业务内部重组，启动实施长航集团、长航重工债务重组和资本结构优化方案，与中外运长航整合融合取得重大成效。有序推进深圳港等港口资源整合。

四是加快自贸区建设。联合政府完成自贸区规划阶段性成果，积极推动蛇口片区重大交通基础设施建设，继续推进蛇口填海申报工作。前海土地整备价值评估基本完成，自贸新城设计及建设有序推动，启动区一期、深港文创项目加快建设。

3. 坚定推进创新转型

一是生态圈建设更聚焦。集团六大生态圈建设更加聚焦核心主业和重点项目。综合港口生态圈 E-port（一期）项目上线运营，海星智慧码头确立技术改造路径，依托港口大数据积极探索保理等业务。智能交通生态圈组建招商公路创新研究院，成立交通大数据公司，扩大中国交通广播频率覆盖，推进高速公路无线移动互联项目。特色金融生态圈推动金融股份组建，筹建

招商金融科技，布局大数据征信业务。智慧社区（园区）生态圈持续推进“三网融合”，加快运营平台资源整合，引入北京“双创”街等多个专业孵化平台。供应链物流生态圈大力推进集装箱 O2O 平台、车货匹配平台、运易通 O2O 订舱平台等项目，在线业务收入增长明显。航运及航运服务生态圈智能船舶和智能航运项目入选工信部示范应用工程，运营管理可视化平台系统取得突破。

二是“双创”建设更有力。集团出台员工“双创”基金管理办法，鼓励员工在岗创新、待岗创业。加快“双创”示范基地建设，11 个“双创”项目入围中央企业熠星创新创业大赛决赛，集团“双创”工作成果得到李克强的肯定。招商创研院设立以色列工作站，并进一步优化科研投入支持方案，按季跟踪督导，上半年完成研发投入 4.4 亿元、同比增长 7.4%。

三是新产业培育更完善。邮轮产业加快发展，太子湾邮轮母港和上海邮轮母港共完成邮轮停靠 265 艘次、客流 125.5 万人次、营业收入 2.4 亿元。牵头成立深圳邮轮旅游联盟，探索销售模式，拓展分销管道。大健康产业积极研究推进“药、医、养”等健康产业布局。蕲春健康产业新城项目破土动工，招商引资工作同步展开，蕲艾发展项目积极推动；养老业务快速落地，在建和规划养老公寓近 950 套、护理院床位超 500 个。

四是战略合作落实更具体。各板块不断扩大战略合作领域，推动合作项目落地。与华为合建联合创新中心，引入华为云数据中心；扩大与中石化、中海油等战略合作规模，拓展承运货物品种；推进与顺丰在仓储、运输、电商和托盘业务上的合作；与中国铝业成立合资公司拓展大宗贸易业务；与国家测绘地理信息局、中国电科形成智慧交通潜在项目清单；与腾讯加强线上支付、在线开户和在线销售等金融合作，推进了云计算、货代单证 AI 智能识别等项目。

4. 坚定开展挖潜增效

一是完成压减阶段目标。截至 5 月底，集团累计完成压减 313 户、压减比例 13.8%；完成净压减 255 户、净压减比例 9.9%，最长法人和管理层级分别由 13 级压至 11 级、8 级压至 6 级，完成上级考核任务。其中，中外运长航和招商蛇口分别压减 196 户、53 户，分别占集团压减总数 62.6%、16.9%。

二是扭亏增盈持续加强。集团亏损企业户数和亏损面逐月下降，6 月末亏损企业同比减少 76 户，亏损面由 1 月份的 36.0% 降至 26.7%，亏损额同比减少 3.7 亿元。其中，中外运长航、招商蛇口和招商物流等坚持分类施策，强化统筹协调，亏损户数、亏损面和亏损额均实现同比下降。

三是“两金”压降初见成效。6 月底，集团应收账款存量压降比例达 67.4%，提前完成全年 20% 的目标；存货存量压降比例达 14.6%，基本完成全年 15% 的目标；存货净额虽比年初增长 10.5%，但低于营业收入增幅 1.8 个百分点。

四是“处僵治困”深入推进。青山船厂稳步退出造船业，武汉轮船实施债务重组、资产负债率由年初 160.2% 降至 73.3%，华南液化气完成股权内部协议转让。各“僵尸”及特困企业

上半年分流人员 344 人，均得到妥善安置。

5. 坚定推进风险管控

一是抓组织保障。集团董事会设立风险管理委员会，强化对风险工作的战略引领。进一步做实集团风险管理委员会，两家二级公司新设风险管理部，全集团专兼职风控人员增至 1600 多人。扎实开展“两建”研究，初步确定风险预警指标体系和压力测试建设方案。

二是抓制度预防。加大内控体系建设覆盖面，新增内控建设企业 47 家，内控覆盖率超过 95% 以上的二级公司增至 8 家；扩大合规试点单位至 8 家；完成总部 7 项风险主体责任分解；完成总部 9 份标准合同和督促二级公司 231 份标准合同的修订；编写 6 个国家或地区的“一带一路”和海外投资法律手册分册。

三是抓风险化解。持续聚焦存货风险、客户信用风险、应收账款风险等重大风险化解，建立通报机制推动风险应对措施落地。上半年通报出险事项共计 15 项，涉及金额 52.1 亿元；通过法律诉讼风险化解，办结 1000 万元以上案件 10 件、结案标的额 17.8 亿元，集团上半年案件总量较去年末减少 347 件、标的总额减少 4.7 亿元，有效遏制了高风险业务案件高发势头。

四是抓问题整改。集团上半年共发现内控缺陷 699 项、已整改 530 项。全系统共完成和开展审计项目 225 项，发现各类问题 754 个，提出审计建议 568 条，296 个问题已整改或取得阶段成果。对集团重点关注的应收账款整改等事项组织“回头看”，狠抓整改落实。

五是抓安全生产。坚定落实“综合安全观”和“五适”管控法，以思想适情为引领，责任落实为重点，全面推进“五个一”活动。新设立安全监督管理部，补充专业人员，实施差异化薪酬方案。鼓励技术创新，推广安全管理信息系统，健全风险分级管控和隐患排查治理双重预防体系建设。加强安全培训，完善应急管理体系，大力推动领导干部思想适情，强化安全长效机制建设。严肃处理“12·20”事故，强化问责，各项整改措施落实到位。上半年未发生较大及以上事故，发生责任事故 3 起，同比下降 25%。

此外，集团监事会以问题和风险为导向，加强了监督检查，揭示了经营管理中存在的境外资产管理风险、境外项目汇率风险、中国交通进出口有限公司船舶代理业务损失和新业务风险、安全生产工作风险等问题，各单位均高度重视、认真对待，逐一制定整改方案，正积极推进整改落实。

6. 坚定全面从严治党

一是抓住重点融入经营。认真落实全国国有企业党建工作会议精神重点任务，结合集团实际制定 27 项具体措施，并已完成党建纳入公司章程、修订党委工作制度等工作，同时抓好航运、物流业务重组中党的工作“四同步”“四对接”；落实融入中心工作、融入日常学习、融入党建重点任务要求，部署并推进“两学一做”学习教育常态化制度化；加强干部监督，214 人完成集中填报领导干部个人有关事项；扎实开展“一带一路”倡议与境外党建工作等课题研究；制定《集团信访工作管理办法（试行）》《集团维稳工作应急预案（试行）》，全面加强集团

信访维稳工作。

二是启动巡察形成震慑。启动并完成对招商蛇口、招商工业巡察工作，揭问题、抓整改、促发展。将政治巡察与内部审计结合，做到了全方位监督、零死角防控，形成具有招商局特色的巡察机制。严肃执纪不手软，上半年全集团共立案调查 8 件，给予党政纪处分 11 人；查处违反中央八项规定精神问题 3 起，均按“三个一律”严肃处理。

三是加大宣传提升影响。集团通过参加“一带一路”国际合作高峰论坛等重大活动和中央主流媒体对招商局的全方位宣传报道，展现了招商风采，提升了招商品牌，得到社会各界的广泛认可。启动“百年招商局”头条号，制作完成集团宣传片，外宣扩大了影响、内宣凝聚了活力。此外，积极履行社会责任，投入 3613 万元用于蕲春、威宁、叶城和莎车等地精准扶贫，落实扶贫项目 10 个；捐赠 2 亿元支持喀什综合保税区建设，加大援疆力度；招商局“灾急送”积极参加应急赈灾，支援新疆、湖南等 5 省（区）抗洪救灾物资运输。开展“健康伴我行”系列活动，推进“在商言政”各项工作，积极参与香港社会事务，认真做好香港回归 20 周年等有关工作。

总体来看，集团上半年紧紧按照“双提”要求，“质”字出发、“效”字落脚、“能”字支撑，取得了较好的发展。在国资委 2016 年度业绩考核中再次被评为 A 级企业，成为连续 13 年获此殊荣的 8 家央企之一。更令我们深受鼓舞、倍感振奋的是，党中央、国务院十分关注集团的发展，在招商局创立 145 周年之际，李克强总理专门就招商局的改革创新发展作出重要批示，充分肯定招商局取得的成绩，勉励招商局建设成为世界一流企业。近年来，招商局取得的各项发展成就得到了上级肯定，赢得了同业尊重。成绩来之不易，凝聚着近 20 万招商员工的辛勤努力和默默付出。在此，我代表领导班子对全体干部员工表示衷心的感谢！

二、当前存在的问题

上半年，经营管理存在的主要问题表现在以下几点。

（一）创新转型待深入

集团近年来下大力气推动创新转型，但潜力和成效仍待提升。从创新机制看，集团虽出台了一系列针对性的创新政策，但各单位未能用足用好，员工了解不深。例如，集团专门出台办法鼓励员工在岗创新、待岗创业，给予 50 万元起步的资金支持，但目前还没有突破。从创新投入看，尽管集团创新投入较以往大幅增长，但主要集中在招商工业、招商港口、中外运长航、招商金融和招商蛇口 5 家单位，其他公司投入偏少，而且上半年仅完成年度科研投入计划（24 亿元）的 18.2%，各单位科研投入进度普遍缓慢。在已实施的投入中，主要集中在人员劳务和资本性支出两个方面，用于新产品、新服务的研发投入规模较小。从创新方向看，集团已确立了数字化转型方向，但部分公司的具体目标不明确，有的公司无载体、无项目，有的推动

项目对主业竞争力提升有限，亟待提升数字化转型的能力和水平。

（二）海外发展不平衡

近年来，集团海外发展主要得益于港口、航运业务，物流、贸易、金融业务也部分走到海外，但还没有形成网络与规模效应，其他业务则对海外市场鲜有涉足。有的公司根本没有认识到国内业务正在下滑，对“走出去”发展的紧迫性认识不足；有的公司虽然想到海外发展，没有具体目标，也没有战略指引；有的公司只是零星投资，谈不上形成新的增长点。上半年集团海外收入、利润占比仅为 10.6%、5.8%，与全球甚至国内知名国际化企业差距较大。当然这个问题要一分为二地看，从积极角度看，集团海外发展步子迈得比较稳，风险意识比较强；换一个角度看，也反映了不少二级公司重视不够、意愿不强，与集团要求的“雁形出海”还有较大差距。即使是已经走出去的港口和物流等业务，海外发展力度也有很大的提升空间。实际上，上半年海外港口利润增长 35.1%，增速比国内港口高 30.3 个百分点，充分说明海外业务增长潜力巨大。

（三）风险因素在累积

从业务看，市场低迷、经济波动的大环境，对集团核心业务持续稳健经营带来更大挑战，尤其是航运及海工业务深受影响。另外金融去杠杆和地产调控政策变化，也需要我们进一步积极应对。从财务看，集团债务总体规模已处高位，在融资需求居高不下、流动性趋紧、融资成本上升的情况下，债务风险压力依然较大。特别是集团整体“两金”规模已处于历史峰值，一旦发生流动性风险，将会波及企业正常经营。从法律纠纷案件看，虽然上半年高发势头得到一定遏制，但法律纠纷案件过于集中、标的额巨大，风险持续集中未能有效释放。截至 6 月底，集团未结案件数 846 件、标的总额 83.2 亿元。其中，1000 万元以上未结案件 175 件、标的总额 73.7 亿元，中外运长航这两方面占比分别为 78.3% 和 78.1%。这不仅存在宏观经济、行业周期和商业模式固有风险等方面的客观因素，也暴露出发案单位自身存在的一些问题，主要是部分公司不能防患于未然，法律服务与支持未延伸到业务前端和过程管理。从安全生产看，全口径统计，上半年集团共发生各类等级事故 11 起，同比上升 22.22%；死亡 11 人，同比上升 83.33%。虽然责任事故呈下降趋势，但各类事故总量仍然在较高水平，安全生产形势不容乐观。

（四）“瘦身健体”困难多

由于历史原因，集团产权管理架构仍然庞大，法人数量过多、管理层级和管理链条过长，与上级的要求及对标世界一流企业还存在一定的差距。压减工作面临工商注销程序难、注销费用高、破产管道不通、资质难以承继等困难，压减任务仍然艰巨。同时因发展需要，各二级公司有大量新设企业的需求，尚需妥善平衡压减与发展之间的矛盾。此外，“两金”压控任务依

然艰巨，“两金”规模持续快速增长，6月末集团“两金”较年初增长12.24%；1年以上应收账款余额不降反增，较年初增长18.78%；“两金”周转效率同比均有所下降，完成国资委考核目标压力犹存。

以上这些问题究其原因，一方面说明我们的机制体制还需完善，另一方面也反映了我们改革创新、解决问题的能力还存在不足。问题久拖不决，势必会影响集团的长远发展。因此，我们必须全面辩证地看待当前面临的内外形势，既要看到集团改革发展持续向好，坚定信心，增强定力，又要看到前进中的困难和问题，见微知著，主动作为，全力促进持续健康发展。

三、下半年工作安排

下半年，要重点围绕“七个聚焦、七个提升”推进各项工作。

（一）聚焦实业发展，提升行业引领能力

城市与园区综合开发板块要开拓进取、苦练内功，聚焦重大项目落地，优化产业结构，防控经营风险、提高发展质量，持续提升产业聚集力和行业引领能力。要强化货值保障，通过商办与住宅联动，精细化推货铺排，抓住窗口期强力去化，确保完成年度千亿元销售目标。继续推动通州台湖、东莞长安、粤东新城、中山翠亨新区、武汉经济技术开发区、苏州科技金融小镇等重点产城项目，力争取得新突破。加快兼并收购工作力度，重点关注央企、地方国企和上市公司的并购机会，推动与昆钢、宝武集团、重庆渝富资产经营管理集团有限公司等企业的合作，争取年底前有实质性项目落地。积极布局海外园区建设，参与吉布提、中白工业园等海外园区开发，加快“走出去”步伐。要全面提升兴产业、聚人气能力，加快芯云谷建设和双鱼岛开发，力争实现厦漳跨海大桥免费，探索区外合作机会，发挥好区地联动作用。创新推动漳州开发区政企关系和资源整合，深入管理体制改革，扎实推进政企分离和注入上市平台准备工作。

物流航运板块要以整合为契机，以尽早打造世界500强企业为动力，深化改革，强化协同，加快转型，确保整合融合效果和队伍稳定，全力建设世界一流的物流与航运产业。全力推进“腾达项目”“1108项目”，完成资产注入等工作；落实长航集团、长航重工债务优化方案，找准战略定位，打造新长航；推进智慧物流建设，强化电商物流发展，完善海外网络布局，推动传统物流向高端物流和国际供应链物流转型，确保细分市场领先地位；应对市场波动，持续提升油轮、VLOC、滚装等船队竞争力，凭借优秀的商业模式和出众的经营能力持续领跑市场。

基础设施与装备制造板块要创新商业模式和管控模式，持续去化调结构，加大科研培育新增长点。围绕港口主业，拓展上下游、延伸产业链，推动内外部港口资源战略协同，不断推进港口业务转型升级，提升国内母港综合竞争力；争取在第三季度完成招商公路上市，聚焦创新

方向，确保高速公路“营改增”、路面大数据等项目实现产业化运营；加快海洋工程技术中心建设，尽快完成海洋科技产业基金组建，大力开发 LNG、FPSO 及豪华邮轮等高端改造修理业务，择机进入海上风电设备制造、风电安装船制造等海洋经济新行业，开辟新市场。

（二）聚焦产融结合，提升融合发展能力

以融助产服务实体。要认真贯彻全国金融工作会议精神，把思想和行动统一到党中央关于金融工作服务实体经济、防控金融风险、深化金融改革三大任务的决策部署上来。要端正理念，回归本源，提高金融为实体经济服务的效率和水平，把为实体产业服务作为金融产业发展的出发点和落脚点，想实体产业之所想，急实体产业之所急，把更多金融资源配置到集团实体产业发展的重点领域和薄弱环节，努力为集团实体产业发展提供“源头活水”。持续推进“三个一”工作，继续积极推进京津冀协同基金、服贸基金等重点基金和产融结合功能基金筹备签约工作，促进集团融合发展。完成招商租赁增资，加大投放力度，在海工平台去库存等产融结合上实现新突破。

做优主业回归本源。要在经济去杠杆的大环境下，围绕突出主业、做精专业，以客户需求为导向，以服务创造价值，持续做好稳存量、促增量、控风险，积极推进金融股份组建和流程再造项目，设立招商金融科技，推进技术创新和业务创新，打造客户数据平台，支持成员企业的专业化发展；招商银行要继续强化风险管理，加大科技创新投入，做好优先股发行工作；招商证券要积极转型发展，扩大营业收入，控制营业费用，提升盈利水平；仁和保险重点布局深圳和广州市场，在银保、团险、个险等各渠道取得良好开局，力争实现“开门红”；招商资本要积极推进重点基金落地，加强投资能力建设；招商平安资产要组建业务团队，认真完善各项业务制度和管理制度，积极营销重点客户，力争开业当年实现盈利。

（三）聚焦国家战略，提升服务国家能力

一是深度参与雄安新区建设。在全面开展国际调研的基础上，依靠咨询公司的科学参谋，出台招商局参与雄安建设整体方案，同时，重点推动和参与雄安规划与投资平台建设；完善雄安安置区、智慧交通、智慧物流、科学城项目建议方案和规划；进一步完善金融创新方案，并推动一批重点项目落地。

二是强化战略引领推进海外发展。要以集团海外及“一带一路”发展倡议为指引，推动各二级公司制定完成各自海外发展子战略，并全力推动战略落地。把握全球资产价格低迷机遇，研究物流、公路、地产等板块兼并收购的机会，实现海外布局和海外运营能力的突破。巩固存量、扩大增量，推动在白俄罗斯、吉布提、多哥、斯里兰卡等国家的“一带一路”项目尽快取得成效，特别是中白工业园项目，要按照习近平主席最新批示要求，抓住白俄罗斯总统令调整的契机，围绕关键问题，加强与白俄罗斯沟通协调，全力推动招商引资，尽早形成产业聚集效

应。在海外发展中，要注意充分发挥中外运长航已有的海外网络优势，强化内部协同和资源共享，拓展完善海外运营网络。

三是立足香港融入大湾区建设。认真贯彻落实习近平主席在香港视察期间的讲话精神，科学谋划立足香港、加大投资，提升在港发展力度，为香港繁荣稳定作出更大贡献。研究制订做实做强集团香港总部的方案，同时依托前海蛇口自贸区桥头堡的独特优势，力争全面融入粤港澳大湾区建设，实现快速发展。

（四）聚焦改革创新，提升创新发展能力

一是推动国企改革。按照改组国有资本投资公司试点的要求，进一步健全和规范集团董事会相关决策制度，明确授权事项在内部的决策、执行、监督机制，确保授权接得住、做得好。同时结合授权，研究对所属子企业进一步放授权。在摸清底数的基础上制订改制方案，确保年底前完成集团全民所有制企业的改制工作。

二是推动重组整合。继续推进航运、物流重组整合，下半年完成相关公司发行股票收购资产的工作。以打造东北亚国际航运中心，对接环渤海经济圈、日韩经济圈和俄罗斯远东经济圈为目标，加快辽宁港口整合，争取年底前后完成大连、营口港口资产整合，早日实现经营主体一体化。继续推动深圳港、长航油运等重大重组整合项目。

三是推动生态圈建设。各生态圈要按照年初确定的重点项目，抓进度，讲实效，确保年底前完成阶段性目标。生态圈建设要继续坚持以传统主业为“灵魂”、跨界产业为“躯干”“互联网 +”为“筋骨”的指导原则，在提升传统主业核心竞争力的同时，主动作为、狠下功夫，在跨界合作和“互联网 +”上迈出更大的步伐，特别是在智慧港口、高速 Wi-Fi 和“营改增”发票平台增值业务、金融数据深度挖掘共享、智慧社区（园区）“三网融合”、供应链物流生态圈便利化服务、智能船舶和智能航运等重点项目上，要尽快有所突破、见到实效。

四是推动“双创”工作。要将“双创”示范基地建设成为创新要素集聚的重要载体，助力产业园区转型升级。推进“双创”在线平台建设，探索特色化“数字 + 实体”“双创”空间产品序列，尽快形成“园区 + 社区”的“双创”服务模式。推进员工“双创”基金落地，加大宣传力度，做好服务措施，鼓励更多员工参与“双创”，争取年底员工“双创”项目孵化有新突破。尽快完成集团支持下属单位科研投入方案和考核激励优化举措，确保科研投入有项目、有进展、有成效。

五是推动新产业培育。太子湾邮轮母港力争完成全年 100 艘次的靠泊目标；力争年底前与意向船厂签署邮轮建造意向书，同时加大与云顶香港、嘉年华等合作谈判力度；全面推进邮轮产品销售、临港免税、邮轮物供、邮轮修造等业务，逐步建立专业化、国际化、市场化的邮轮产业人才团队。强化大健康产业链上下游投资，完成招商协和大健康产业基金筹建；把握地方医药医疗企业改制机会，积极兼并收购，推动健康产业运营平台设立；力争广州金山谷老年公寓以及广州、蛇口两个护理院项目年内交付试运营；探索医养、医产、产融结合多种合作模

式，用足自身优势，整合外部资源，力争早日实现大健康产业布局的突破。

（五）聚焦提质增效，提升内部挖潜能力

一是紧抓压减扭亏不放松。集团总部要按照32字指导方针，发扬“四真”精神，加强对二级公司的督导，继续巩固压减和扭亏工作成果。认真总结经验，加强交流和信息共享，大力推广好的经验和做法，切实提高压减效率，确保实现亏损面和亏损额双降目标。处理好压减和发展的关系，既不因任务完成较好而保护“落后”，该压减的要坚决压减，也要确保对创新型公司和盈利项目的支持。

二是紧抓“两金”压控不放松。针对应收账款主要集中在物流业务的现状，加强银企合作，综合利用保理等手段进行集中压控；研究探索应收账款限额管理，强化限额执行力度；针对客户应收账款过于集中的情况，研究风险预警机制；重点盯住大额长期应收款项，组织专门力量加大清理回收力度。加强房地产存货管理，坚决去化三四线城市、二线非热点城市的非核心区域、商办项目和积压存货等库存；海工业务持续调整产品结构，通过融资租赁、基金合作等多种交付方式去库存。

三是紧抓“处僵治困”不放松。继续推进完成4户企业治理，妥善推进人员分流安置工作。青山船厂要稳步推进债务重组，确保年前完成剩余在手订单的交付，优化结构、盘活资产；武汉轮船完成债务重组，实施去社会化职能解决方案；江西储运与招商物流南昌公司实施由业务到管理的整合；中国外运新疆公司力争完成人员移交地方管理，确定棚户区改造方案。此外，要加快国有企业改革，推进中外运长航“三供一业”、宜昌船厂社区管理职能、青山船厂市政职能分离移交，逐步解决历史遗留问题。

（六）聚焦风险管控，提升风险化解能力

一是加强风控体系建设。持续推动“两建”工作，加快审计中心建设，在现有基础上金融板块要继续完善，实业板块要确保完成风险预警体系和压力测试建设并投入使用，尽快发挥效果，大幅提升重大风险防控能力。要关注和加强对“走出去”相关国家和地区的法律研究，加大海外重大项目合同审查和海外产权管理力度，逐步提升海外业务法律风险防控能力。

二是加大重点风险化解力度。下半年要重点做好法律纠纷案件处理和新业务风险化解，制订工作方案，纳入考核机制，强化责任追究，积极通过法律诉讼和资产保全等手段，加强案件高发单位和新业务风险集中暴露单位的管理以及重大积案的处理，确保年末未结案件数量、未结案件标的额、对外赔付金额三个指标均比上一年下降30%，存量案件今年要打翻身仗，新发案件要得到有效遏制。要全力配合监事会的各项监督工作，继续加强工作组织和协调配合，及时、准确提供各类材料，认真做好问题的整改落实。

三是加强安全防范能力。以全国安全生产大检查为契机，7—10月集中4个月的时间在全

集团开展安全生产大检查工作，深入排查和整治安全隐患，重点化解重要行业领域的安全风险，同步开展好“五个一”活动及外派船员安全管理提升等六项重点工作，加强事故考核和问责力度，落实安全生产责任，有效防范和坚决遏制重特大事故发生，确保集团安全生产形势持续稳定。

（七）聚焦企业党建，提升拒腐防变能力

一是夯实基础，提高党建水平。全面推进“两学一做”学习教育常态化制度化，狠抓支部和基层，力促基层党建水平全面提升。层层落实党建责任，确保完成27项党建重点任务。加强海外党组织建设和党员管理，探索海外党建方法创新。举办“书记班”“骨干班”“基层班”等系列党建培训，系统提升党务工作者的履职能力。

二是强化监督，全面从严治党。集团各级纪检监察机构要始终聚焦监督执纪问责，切实扛起全面从严治党的政治责任。组织开展好对招商海通、招商港口的巡察工作，加强巡察组织、整改督办，发挥巡察利剑作用。研究制定深入贯彻监督执纪“四种形态”的指导意见，注重监督执纪的综合效果。严格执行“六大纪律”，对违反纪律的行为严肃查处，形成有效震慑。积极落实党风廉政建设主体责任清单和监督责任清单，深化标本兼治，不断增强全面从严治党的系统性、创造性、时效性。

三是把握重点，推进思想文化建设。2017年是招商局创立145周年，我们要在节约、务实的前提下，办好一个大会、做好一系列宣传、开展好一批员工活动，凝心聚力、扩大影响。确定集团品牌方向，制订品牌落地方案并推进实施。筹建集团援疆工作机构，全力推进精准扶贫和援疆各项工作。继续履行好“在商言政”职责，进一步加强群团工作。

各位同事，下半年形势依然复杂严峻，任务非常繁重。“功崇惟志，业广惟勤”。我们要认真贯彻党中央、国务院的各项决策部署，深入学习贯彻习近平总书记治国理政新理念新思想新战略和视察香港的最新工作要求，认真落实李克强总理对集团的重要批示精神，坚持战略定力，深化企业改革，完善内部管理，立足创新驱动，推进转型升级，为圆满完成全年各项目标任务而努力奋斗，以优异的业绩纪念招商局创立145周年，喜迎党的十九大胜利召开。

编者按：2017 年 12 月 26 日下午，庆祝招商局创立 145 周年暨荣誉表彰大会隆重举行。招商局集团领导班子、国资委监事会领导、各部门及二级公司负责人、员工代表等 400 余人欢聚一堂，庆祝招商局 145 周年华诞。会上，集团董事长、党委书记李建红做了题为《拥抱新时代，把握大变局，为中华民族伟大复兴作出新贡献》的重要讲话。

拥抱新时代　把握大变局
为中华民族伟大复兴作出新贡献

——李建红董事长在庆祝招商局创立 145 周年大会上的讲话

（2017 年 12 月 26 日 · 深圳）



今天，我们在这里隆重聚会，庆祝招商局创立 145 周年。145 年前的今天，招商局在追求民族独立解放的时代大潮中诞生，拉响了中国民族工商业崛起的第一声汽笛，揭开了中国近现代化的大幕。145 年来，招商局始终坚持“与祖国共命运、同时代共发展”，勇担实业报国重任，不断创新开拓进取，创造了一个不老的百年商业传奇，成就了一部壮阔的百年家国史。

今天的盛会，恰逢党的十九大刚刚胜利召开。十九大是一次具有里程碑意义的重要会议，大会把习近平新时代中国特色社会主义思想确立为我们党必须长期坚持的指导思想，为党和国家事业发展指明了方向。今天我们在此聚会，就是要以党的十九大精神为指引，回顾招商局砥

砺奋进、屡领风潮的光辉历程，传承百年使命，把握时代大势，沿着建设具有全球竞争力的世界一流企业的道路继续前进，为实现中华民族伟大复兴的中国梦作出新的更大贡献。

百年奋进之路：与国家近现代化进程同行

殷忧启圣，多难兴邦。近代以来，中华民族历经挫折而奋起，遍受苦难而辉煌。中华民族的近现代历史就是一部奋斗史、一部富强史、一部复兴史。这一百多年来，中华民族经历了“站起来、富起来、强起来”三个重要历史阶段。招商局跨越三个世纪的发展历程，就是在积极回应中、参与中国一百多年来三大时代的主轴中不断前行的，始终与中国走向现代化和中华民族实现伟大复兴之路同向同行。

一、招商局从洋务运动中走来，是中国近现代化的重要开启者，为中华民族“站起来”进行了艰辛探索

1840 年鸦片战争后，中华民族坠入苦难的深渊。不甘沉沦的中国人民奋起抗争、上下求索，试图找到一条让中国通往现代化的道路。“站起来”，成为凝聚中国人意志与力量的第一个奋斗目标和思想基础，也成为近现代中国人民百年革命斗争的时代主题。

为了“站起来”，无数的仁人志士进行了多方探索，洋务运动就是其中一个重要尝试。招商局发源于洋务运动，是洋务运动中创办的第一家现代公司。可以说，招商局的创办是中华民族寻求出路的产物，它的创立“酝酿了几乎整整一个年代”。从它诞生之日起就背负着富强自立、民族复兴的历史重任，这就是我们的初心，也是我们百年不变的责任与使命。

因此，招商局的创立被视为“经国宏谟”，被寄予厚望。时人称为“招商局之创设，于国家元气、中外大局实相维系”“此事（创办招商局）实关海防根本、洋务枢纽”“此局之设，下可以利该局，上可以利国家，岂非大举哉？”招商局没有辜负历史的寄望，为推动中国近现代化的进程作出了不可磨灭的贡献。

（一）在经济层面，为中国走向近现代化开路拓荒

招商局不仅开创了中国近现代民族航运业，而且带动创办了一大批近代新兴企业，开拓了中国近现代银行、保险、纺织、电信、铁路、采矿、冶炼等一批新兴经济领域，初步搭建起了中国近代经济体系，为中国走向近现代化开辟了一条道路。招商局既谋“商情”，更筹“国计”。招商局的创办者李鸿章曾说过：“倡办华商轮船，为目前海运尚小，为中国数千百年国体

商情财源兵势开拓地步则大。”可见，招商局的创办是力图用产业来撬动“国体、商情、财源、兵势”，以推动国家的近现代化进程。

（二）在制度层面，为中国走向近现代化探索示范

作为中国第一家股份公司，招商局使现代生产力和大工业生产方式在中国得以实践，实现了由中国传统企业制度到现代企业制度的转变，这不仅有利于招商局的发展，而且为中国现代经济发展提供了一个合适的制度安排。“招商局开其端，一人倡之，众人和之，不数年间风气为之大开，公司因之云集。”19 世纪 80 年代以后出现的一大批新式企业，大部分参照招商局所创的公司模式开办运作。这些企业既为中国现代化的发展提供了物质条件及管理经验，又锻炼出了一大批掌握现代大机器生产技术的工人，这些工人成为中国无产阶级中早期的技术力量。招商局在经济层面的制度变革逐步成为整个社会制度变革的催化剂。

（三）在思想层面，为中国走向近现代化启蒙革新

招商局在制度、技术和经营管理上的创新，使其在与外商的斗争中日益发展壮大。招商局的成立和壮大，改变了中国传统社会“重农抑商”的观念，使商的理念逐渐为人们所接受，在中国进行了思想启蒙。倡导“招天下商，通五洲航”的经营理念，拓展了全民族的国际视野，从而加速了中国走向世界的步伐。积极投资兴办新式学堂，创办了南洋公学（现上海交通大学）、北洋大学堂（现天津大学）、招商局公学，并支持幼童赴美留学，大力引进西方科学知识，培养了一批近代科技人才和知识分子，开近代教育之先河。这些都开阔了人们的眼界，推动了中国近代思想的发展，而且还使中国人民认识到，外国人能做到的中国人也能做到，从而增强了民族自信，为中华民族复兴创造了精神财富。

招商局的先驱们率先睁眼看世界，勇敢引入新思想、探索发展现代经济，其贡献值得我们后来人永远铭记！然而，没有民族的独立与解放，就不可能有真正的现代化。以洋务运动为开端的中国早期近代化探索最后以失败告终，中国人民也没能站起来。这种状况直到中国共产党登上历史舞台、中华人民共和国成立才得到根本扭转。

在中国共产党领导的革命斗争中，招商局积极参与其中，在许多重要的历史关头上，总是挺身而出，为中华民族站起来贡献出力量。在中国共产党成立初期，依托招商局公学，保护了大量因“四一二”反革命政变被迫害的知识界人士和中国共产党人。招商局公学一度成为上海中国共产党人及进步人士聚集活动的地方。抗日战争时期，面对民族存亡，招商局不顾自身安危，不计一企得失，踊跃参战，一方面在长江要塞沉船延缓日军沿长江西进，沉船数量占招商局轮船总吨位的 40%；另一方面承担了战时军事运输、客货运输的繁重任务，为抗日战争的胜利，付出了巨大代价，作出了积极贡献。

中华人民共和国成立后的第一个春天，香港招商局和 13 艘船舶，高举爱国主义旗帜，毅

然宣布起义，作出了顺应历史潮流的正确选择，回到了人民的怀抱，招商局获得了新生。

二、招商局在改革开放中崛起，是发展市场经济的先行者，在“富起来”的过程中参与推动了许多重大变革

1949 年中华人民共和国成立后，开启了社会主义革命和建设的征程。“富起来”，逐步成为全党与全国人民的第二个奋斗目标和共同思想基础。

20 世纪 70 年代末，中国改革发展再次来到历史的转折点。党的十一届三中全会吹响了改革开放的号角。中国必须通过改革开放解放和发展生产力，改善和提高人民生活水平，增强国家实力，实现国家现代化。改革开放成为中国赶上时代前进潮流的唯一出路。正如邓小平同志所言：“我们要赶上时代，这是改革要达到的目的。”

已过百年的招商局重新焕发青春，以开发蛇口工业区为依托，以敢为天下先的无畏勇气，探索推进了一系列改革开放，成为中国改革开放和发展市场经济的先行者，蛇口也成为中华人民共和国成立以来最早打开国门对外开放的地方。在此过程中招商局的特殊贡献突出表现在以下方面。

（一）推动了思想的解放

蛇口工业区创办以来，不断打破思想禁锢，解放思想、大胆实践，提出了一系列与市场经济相适应的新观念，开展了一系列体制机制的新变革，采取了一系列推动经济社会发展的新举措。特别是振聋发聩地提出“时间就是金钱，效率就是生命”的时代之声，犹如“冲破思想禁锢的第一声春雷”，给保守僵化的守旧思想带来了强大的冲击力，让人们逐渐意识到，要想发展必须解放思想、实事求是，克服不符合实际的习惯思维、打破束缚发展的主观偏见。随着蛇口工业区的成功实践以及之后又大力倡导的“空谈误国，实干兴邦”等口号在中华大地广泛传播，更新了人们的时间观念、效率观念、价值观念，在很大程度上引领和推动了全国的思想大解放。

（二）推动了人才的解放

1981 年，蛇口工业区在老一套干部人事管理制度弊端百出、改革开放初期又极度缺乏人才的情况下，在全国首次实行人才公开招聘，有力推动了人才的流动和人力资源的解放。同时，招商局在蛇口选人用人不拘一格、唯才是举，通过各种渠道发现人才、培养人才、重用人才；创办培训中心，大力提高人才的政治思想、专业知识等综合能力；并探索企业经营管理者聘任制等，最早在全国推行能进能出、能上能下、能多能少的“六能”改革。这一系列的干部人事制度的探索实践，不仅促进了人才流动、激发了人才潜能、推动了人才解放，还有力促进了整个干部人事制度改革。

（三）推动了生产力的解放

在开发建设蛇口工业区的过程中，招商局以提高工作效率和经济效益为基本出发点，遵循经济规律，大胆开展各项制度创新，率先推行了企业的管理体制、分配体制、基建体制、干部人事制度、住房制度、社会保障体系、金融改革等一系列改革试验，创下了24项当时全国第一。这一系列改革及其复制和推广，有效激发了企业的创造力和发展活力，解放和发展了社会生产力。同时，招商局还积极推动对外开放，引进外资投资，走出去到发达国家考察学习；探索商业模式创新，形成了独特的“前港—中区—后城”开发的蛇口模式。

招商局的前辈们在打开国门、解放思想的伟大转折中，承担了先行先试的“试管”和“窗口”作用，他们的探索创新，为中国改革开放提供了宝贵的经验，作出了特殊的贡献，值得我们后来人自豪和骄傲！

三、招商局向实现中华民族复兴的伟大梦想迈进，努力成为社会主义现代化建设的新标兵，将在“强起来”的过程中发挥积极的作用

经过近四十年的改革开放，中国综合国力显著提高，人民生活极大改善，改革开放和社会主义现代化建设取得了历史性成就。但距离社会主义现代化强国的战略目标还存在着不小差距。“强起来”，是今天党和人民共同奋斗的历史新起点，是新的时代主题。

砥砺奋进，筑梦前行。党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央带领全国人民为实现中华民族伟大复兴的中国梦不懈奋斗。招商局作为央企，积极投身全面建成小康社会和现代化建设，大力推动各项发展，取得了一系列丰硕成果。

（一）确立了新的发展战略

战略决定命运，目标决定方向。2014年底，我们提出了“建设具有国际竞争力的世界一流企业”的战略目标，勾画出了“招商2020”和“招商150”的战略愿景。几年来，集团保持战略定力，不断深化战略研究、细化战略目标、优化战略举措、强化战略管控，推动企业定位从“三大主业”向“三大平台”、总部定位从传统管控向“3S”管控、增长方式从单一内生向“四轮驱动”转变的“三大转型”，战略引领发展取得良好成效。

（二）注入了新的发展动能

集团紧紧围绕改革与创新，给企业发展不断注入新的动能。成为国有资本投资公司试点，以“市场化”为核心进行了一系列的改革，规范了市场化的法人治理结构，建立了市场化的选人用人机制，完善了市场化的资源配置模式，推进了市场化的创新转型方式，加快了市场化的

国际网络布局。成为国家首批“双创”示范基地，深入推进了产融结合、产城联动、产网融合和科技创新。设立了50亿元互联网创新基金，推进产业互联网、金融科技、海洋科技、智慧物流建设，培育六大产业生态圈，成立招商创投，设立招商创研院，出台员工在岗创新、待岗创业制度，加大创新投入力度。通过一系列创新平台、创新制度、创新资源的建设集成，集团创新转型蓬勃发展，走出了一条富有招商局特色的创新驱动发展之路。

（三）开辟了新的发展空间

推动蛇口加入自贸区，完成地产板块的重大无先例重组上市。顺利推进了与中外运长航的重组整合，成为物流行业的领先者。增持招商银行股权，做强招商证券，做大招商资本，复牌仁和保险，设立租赁、资产管理、财务等公司，金融“4＋N”布局有序推进。整合公路产业，实现整体上市。积极发展邮轮、大健康产业。深度融入国家“一带一路”倡议建设，在不少关键战略节点取得重要突破，国际网络布局不断完善。这些都为招商局未来的发展开辟了广阔的新空间。

在全面加强业务工作的同时，集团不断强化党建工作。加强了党的领导和公司治理结构、党管干部原则和市场化机制、党的建设和企业做强做优做大的三个有机融合。做实、做强、做细集团党建各项工作，有力提升了集团发展的生产力、竞争力和凝聚力。

经过几年的发展，集团的硬实力、软实力都得到有效提升。在经济环境错综复杂、市场下行压力较大的形势下，招商局持续保持双位数增长，资产总额突破7万亿元，进入全球为数不多的千亿级利润企业行列，成为国资委考核连续13年被评为A级的8家央企之一。在国家诸多重大战略实施中都能看到招商局活跃的身影，得到社会广泛认可，同时品牌认知度、美誉度不断提升，企业影响力显著增强。

可以说，十八大以来的五年，是招商局发展历史上极不平凡的五年。我们紧跟时代发展步伐，实现了新跨越，迈上了新台阶，正所谓“长风破浪会有时，百年招商风华茂”！成果来之不易，需要我们加倍珍惜。

“一切向前走，都不能忘记走过的路。”一百多年来，招商局这艘大船之所以能劈波斩浪，不断前行，有许多经验值得总结，其中诚信经营、稳健发展是根本；全球眼光、战略思维是引领；创新精神、改革开放是动力；重才聚才、识才用才是保障；规范管理、风险控制是基础；崇商文化、海洋胸怀是支撑，这些都需要我们永远铭记和不断弘扬。从某种意义上说，历史意识有多深，前瞻意识和全局意识就会有多强。深厚而浓烈的历史意识、强烈而清晰的前瞻意识、广泛而理性的全球视野，是我们继续前行、开辟未来的力量。

马克思说过，人们自己创造自己的历史，但是他们并不是随心所欲地创造，并不是在他们自己选定的条件下创造，而是在直接碰到的、既定的、从过去继承下来的条件下创造。招商局能取得今天的成就，离不开前人打下的基础。在今天这样一个特殊的历史时点上，我们深切怀

念为招商局发展作出贡献的历代招商人，他们的丰功伟绩，将永远镌刻在招商局史册上！特别是百年招商局第二次辉煌的主要缔造者、改革开放事业的重要探索者袁庚同志，2017 年正值他的百年诞辰，我们对他寄以深切的缅怀！

招商局的发展成就，来自党中央、国务院以及社会各界的关心、支持与呵护，凝聚了今天每一位招商人的智慧与心血。在这里，我谨代表招商局集团，向奋斗在全球各地各个岗位上近 20 万的招商局干部员工，向长期以来关心支持招商局发展的各界人士和你们的家人，致以衷心的感谢！

当今时代命题：新时代与大变局

回顾历史让我们倍感自豪，展望未来更让我们深感责任重大。我们回溯的目光穿越 40 年前、145 年前的历史长河，我们展望的目光也应投向未来 40 年、145 年的时代前路。

最近，麦肯锡高层对我说：“一直以来，招商局都立意在一个更远大的目标上。”这就是招商局应有的深度和厚度。回顾历史，招商局从来没有迈上今天这样的高度；放眼未来，招商局也从来没有像今天这样面临如此深刻的时代挑战。我们必须居安思危、登高望远，善于聆听时代的声音，紧紧把握时代的脉搏。

李鸿章创办招商局时，深感正处于“三千年未有之大变局”。招商局走过的 100 多年，变是主线，从未停止，只不过时快时慢、时深时浅。当今时代，“变”更成为时代的主基调。具体而言，我们今天正面临两个巨大变化：一是国家进入了中国特色社会主义新时代；二是人类进入了信息与智能时代。这将给我们带来新的时代命题和新的重大考验。

从国家而言，中国特色社会主义进入新时代，这是我国发展新的历史方位。作为央企，我们一切的发展使命和任务都要紧紧围绕这一历史方位展开。新时代的主要标志是社会主要矛盾的转化，从“人民日益增长的物质文化需要同落后的社会生产之间的矛盾”转化为“人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾”。解决好这一新的社会主要矛盾，是新时代的重要命题。如何回应人民对美好生活的新期待，促进社会经济的平衡和充分发展，也是我们企业的时代命题。

从人类而言，我们正在从传统的工业时代逐步迈向信息与智能时代，这将是人类历史上前所未有的时代转换。招商局过去的两次辉煌都是在工业时代中创造的，而新的辉煌必须在信息与智能时代中造就。

信息与智能时代将我们过去许多习以为常的东西变得需要被重新思考：我们的行业是什么？我们的企业是什么？我们的组织是什么？我们最重要的战略资源是什么？我们的价值创造方式是什么？我们的竞争对手是谁？我们因何而存在？我们何以而存在？这些问题都是信息与

智能时代给我们提出的新命题。

可以说，国家进入新时代、人类进入信息与智能时代，使我们企业发展的环境从线性之变进入到结构之变、范式之变，许多格局在重塑。因此也可以说我们进入了一个大变局、大转型时代。我们既面临诸多新发展机遇，也将面临不少未知的新挑战，需要不断与时俱进。

特别是以下五个新格局，给我们提出了许多需要认真面对和回答的重大问题。

一、在新的世界格局中，如何把握国家之需

招商局自诞生之日起，就一直在世界格局的变化中寻找定位、把握方向。1872 年招商局创立之初，世界正处于风云变幻之中，中国被强行拉入世界体系，急需了解世界、抗衡列强，招商局这样的民族企业应运而生，被称为“中国自创办招商局轮船以来，洋人不能尽占中国之利，办理已有成效，为中外大局一关键”。那时国家对招商局的需要，就是如何面对世界、学习世界，以收回利权、富国强兵为使命。

20 世纪 70 年代末，全球深陷冷战之中，世界正从两极向多极化发展，我国刚刚结束“文化大革命”，在世界经济中所占比重只有 2.32%，急需以经济建设为中心，迅速提升国家实力，在世界多极体系中不断提高话语权。那时国家对招商局的需要，就是走向世界、参与世界，积极引入资金、技术和管理经验，耕耘一块改革开放的试验田，解放被压制已久的生产力。

今天，国际战略格局、全球治理体系、全球地缘政治棋局、综合国力竞争都处在深刻变化的历史进程中。2016 年中国已成为全球第二大经济体，对世界经济增长的贡献率达到 33.2%，占世界经济份额的 15.9%，是举足轻重的世界大国。最近德国《明镜周刊》以“觉醒的巨人”为封面主题发表文章说“中国已经站在世界中心，中国的崛起正在改变世界格局”。著名“科技商业预言家”凯文·凯利说：“中国将成为世界创新中心。”哈佛大学教授阿马蒂亚·森说：“世界可以从中国学到很多很多。”

上个月，我在会见吉布提总统时，他特地对我说：“中国有能力凝聚共识，促进世界经济的发展。”党的十九大报告明确提出要推动构建人类命运共同体，为解决人类问题贡献中国智慧和中国方案。当下，国家对招商局的需要，就是要融入世界、贡献世界，参与推动全球化深入发展、为世界带来新的发展动力、提供创新性贡献。

把握新时代、新格局中的国家所需，是招商局校准前进方位时所要面对的首要时代命题。

二、在新的经济格局中，如何把握发展之路

随着我国经济发展进入新常态，由高速增长阶段转向高质量发展阶段，建设现代化经济体系成为国家发展的战略目标。

改革开放以来，招商局的发展始终围绕着国家经济建设的重点而展开，并得益于整个国家经济快速增长的红利。进入21世纪以后，在国内增长红利的基础上又进一步叠加了全球化快速推进的红利，招商局得以在规模扩张和业务拓展上取得了超常规的发展。

今天，随着国内外经济发展环境深刻变化，增长红利、全球化红利等在逐渐消减，如何寻找新的增长之源、开拓新的发展空间？如何推动质量变革、效率变革、动力变革，在建设现代化产业体系中找到创新突破口、探索发展新路径？这是我们在明确未来发展道路时必须答好的第二大时代命题。

三、在新的竞争格局中，如何把握立身之基

竞争是企业永恒的主题。在新一轮科技革命的推动下，当前市场竞争格局正在快速发生变化。我们在和谁竞争？我们在竞争什么？什么是赢得竞争的关键？这些过去我们认为胸有成竹的问题如今却充满了变数。

今天的企业竞争，正在从企业与企业之间的单体竞争转变为供应链与供应链之间的群体竞争；从生产能力的竞争转变为生产能力乘以流通能力的竞争；从国内、局部和不完整的竞争转变为国际化、全方位的竞争。

现代经济史就是一部企业竞争史。从“大鱼吃小鱼”，到“快鱼吃慢鱼”，再到如今“小鱼吃大鱼”甚至“小虾吃大鱼”。企业竞争的赛道变了，场景变了，方式变了，就连对手也变得飘忽不定。今天的大企业完全可能被新兴的小企业通过跨界竞争所颠覆。麦肯锡前CEO曾预言，15年后标普500成分股中75%的公司会被今天毫无名气的小公司取代。

特别是，竞争格局的变化，给许多产业提出了一个“我是谁”的问题。“我是谁”自古以来是一个重要的哲学问题。今天，这个问题不仅是哲学问题，还是许多企业要思考和面对的一个现实问题。30多年前，著名社会预测家奈斯比特在其名著《大趋势》中就曾明确地提出“每个公司都要重新思考自己属于什么行业”，今天在产业格局的深度变化中，这一问题显得更加迫切。

随着科技进步及由此带来的商业模式的创新，目前不少传统产业正在被重新定义，产业边界在模糊化、不同领域在相互融合，几乎所有产业都在寻求新的商业模式和数字化变革。未来，新零售、新制造、新技术、新能源、新金融等将会对诸多产业带来巨大甚至是颠覆性的冲击。集团虽然在金融、物流、航运、港口、公路、城市与园区开发等产业领域处于领先地位，但也必须居安思危。要密切关注市场竞争和行业发展变化，认真审视我们的经营模式、核心能力、商业价值和人才技术储备，把握好立身之基、竞争之道。

四、在新的科技格局中，如何把握创新之变

招商局的创立，本身就是学习世界先进科技进步的产物，为当时的中国引进了轮船、电信、

铁路、采矿等一系列先进科学技术。李鸿章曾说，我们要学习欧美重视科学技术的风气，要有一大批人“殚精覃思，日有增变，故能月异而岁不同”。他说：“器用由朴而精，风尚由分而合此天地自然之大势。”中国虽然当时不重视科技，但李鸿章断言：“吾谓百数十年后舍是莫由。”

今天，我们国家高度重视科技的发展。科学技术也正以前所未有的发展势头，将人类带入互联网与 ABC（artificial intelligence 表示人工智能、big data 表示大数据、cloud computing 表示云计算）时代，石墨烯等新材料、新能源的革命也在深度推进。“任何一次技术变革，在很多年以后，都一定会变成商业和整个社会的变革。”新科技的应用正在从根本上改变世界。

互联网已开始进入 3.0 时代，也就是物联网时代，万物互联、实时互动正在逐步成为现实，海上的船、港口的集装箱、公路上的汽车、小区里的路灯，这些都是未来的互联网“新用户”。物联网时代的风口变化正在从“消费互联网”向“产业互联网”转移，这将是我们这个时代最深刻的变化。

区块链技术使得网络交易的信用得到更可靠的保证，将从支付、贸易、保险等以信用为核心的产业逐步渗透和扩张，直到大多数行业都被“区块链 +”，包括我们所从事的供应链物流和房地产领域，未来“区块链 +”对商业的影响将是全方位的。

人工智能的快速发展更是令人震惊，随着“深度学习”等全新算法的出现，人工智能的自我学习和迭代速度越来越快，正在将人类带入一个全新的时代。近年来国内外的科技巨头几乎都在人工智能上发力。据预测，到 2030 年，人工智能将为世界经济贡献 15.7 万亿美元的经济量，这一数字已超过中国与印度两个国家目前的经济总量之和。

自动驾驶技术的商业化进程正在加速到来。据高盛估计，到 2020 年，全球智能汽车市场份额至少为 600 亿美元，年增长率 22%。智能家居也已开始商业化，未来从家庭到社区再到城市，一切都将充满智慧。

以上只是举了一些大家都比较关注的科技创新领域，还远不能涵盖当今科技革命的全貌。但仅此已可以对这次科技革命浪潮作出三点基本判断：一是席卷一切，没有什么行业能置身于外，广度之大不可想象；二是颠覆一切，没有什么领域不可改变，程度之深难以预料；三是变化才刚刚开始，未来如何发展还充满未知数。可以肯定的是，唯一不变的趋势是变。招商局要想基业长青，要想勇立潮头，唯有主动拥抱变化、积极顺应变化，并通过坚持不懈的创新引领变化，对此我们必须有深刻而清醒的认识。

五、在新的社会格局中，如何把握治理之道

今天不仅是一个商业大转型的时代，也是一个社会大变革的时代。国家发展模式、政府治理模式、商业运营模式、社会组织模式、公民参与模式，都在发生深刻的变化，这对企业治理之道提出了许多新的要求。

一是社会正在从传统社会转向现代社会。现代化是一场连续不断的社会变革。十九大明确提出要实现第五个现代化，即“推进国家治理体系和治理能力现代化”。在社会经历现代化转型的背景下，企业作为重要参与者，需要认真思考自身所承担的责任、所能作出的贡献。

二是企业从盈利主导转向社会价值创造。企业不仅要向股东负责，也要向消费者、社区及其他受企业行为影响的利益相关者负责。这就要求强化企业在社会治理中的作用，进行从志愿型到强制型企业社会责任模式的转变。

三是员工从被动管理者向主动参与者转型。随着现代社会发展，公民参与社会建设与治理的主体意识增强，这必然会推动企业治理模式的改变。特别是在互联网环境下出生成长的“新生代”正逐步走入职场，他们的思维、工作、生活模式将完全不同于上一辈人，企业的管理、培训、职业发展等模式都需要适应这一变化，不断调整完善。

未来的公司治理，还面临着互联网经济带来的新挑战。互联网不仅在改变商业模式，也在改变企业组织模式。19 世纪，在招商局的示范效应下，股份有限公司在中国逐渐盛行，公司成为基本的经济体。但到了 21 世纪的大数据时代，“公司 + 员工”这一基本组织结构，正逐渐受到“平台 + 个人”这一结构的挤压，企业正在从“资合组织”转向“人合组织”，未来组织在变小，个人在变大。这些都对企业的治理管理带来了很大的挑战。

在这样一个社会整体转型的过程中，企业不再仅仅是一个经济人的角色，也不再是一个支配者的角色。未来的公司，核心任务不在于管理员工，而在于赋能创新。“以人为本”的理念将上升到关乎企业长远发展的高度。企业治理必须围绕这样一些变化不断地作出优化调整。

各位同事，对于未来的各种大趋势，我们能感知和预见到的也许只是沧海一粟、冰山一角，但滴水现乾坤，新的时代潮流其时已至、其势已成，以上五大格局的变化就集中代表了新的时代潮流。这其中既存在着巨大的不确定性，也蕴含着重大的机遇。

商业理论中把企业命运的十字路口称为“战略转折点”。身处这样的战略转折点，决定未来命运的往往不是企业内部成本、价格和管理等要素，而是由政治、经济、技术、市场等外部因素共同决定的。回应得好，就能前进；回应得不好，则会被淘汰。可以说今天所有的企业都面临着一个分水岭，虽然表面看起来风平浪静、波澜不惊，但企业的根基所在正在悄然变化，这意味着企业可能有机会上升到新的高度，也有可能标示着没落的开始。

回顾商业历史，在战略转折点上由盛而衰的企业不在少数，它们许多并非输给了对手，而是输给了时代。因此，我们必须对大势的变化进行深度把握，机遇稍纵即逝，抓住了就能乘势而上，抓不住就可能错过整整一个时代。

我们经常说，企业今天的发展局面来自昨天的战略决策与执行，未来的发展优势则来自今天的战略决策与把握。战略是基于对未来的判断。优秀的企业领导人应该一半精力忙当前、一半精力忙未来。对于招商局这样的大型企业，必须立足长远、把握当下，既要保持战略定力，更要未雨绸缪，认真研究引领未来发展的重大变化趋势，沉下心来思考应对之策，超前谋划部

署未来发展布局。

苏轼曾说："夫言之于无事之世者，足以有所改为，而常患于不信。言之于有事之世者，易以见信，而常患于不及改为。"用现在的话讲，就是许多的趋势性变化，还没造成影响时，足以做很多事情，但许多人不信，也就不去改变。而当影响真正来临后，大家都信了，但常常已经来不及采取措施了。也就是我们今天所说的对于许多趋势性变化，大多数人是从"看不见、看不起"，到"看不懂"，最后"来不及"。

如今这些变局已不是遥远的预测，而是"未来已来，只是尚未流行"。面对"正在发生的未来"，不能不信，更不能坐等"流行"之后才开始认真审视和反思。市场会惩罚原地踏步者和漠视未来者，改变要从现在开始。只有及时以新应新、以变应变，我们才能在未来占有一席之地。

伟大时代之责：为中国梦贡献新的力量

时代潮流浩浩荡荡，唯与时俱进者胜，唯改革创新者赢。"当此数千年未有之奇局，亦自当建数千年未有之奇业。"

习近平总书记一直关心、关怀招商局的改革发展。他说招商局是改革开放的产物，亲自批示将蛇口工业区纳入自贸试验区，对我们在新一轮深化改革开放中发挥更大的作用寄予厚望，并特别嘱咐我们要在"一带一路"倡议建设中发挥更重要的作用。

李克强总理也十分关心、支持招商局发展，在招商局创立 145 周年之际还专门作出批示，要求集团进一步深化企业改革，在推进转型升级、增强国际竞争力等方面取得更大进展，努力建成世界一流企业。这些都是对集团工作的鼓励和鞭策，是我们做好下一步工作的总遵循、总目标，集团上下必须认真学习领会、深入贯彻落实。

从现在起到"十三五"末，是招商局建设世界一流企业的关键期。到 2020 年我国全面建成小康社会和 2022 年招商局创立 150 周年时，我们要初步建成具有全球竞争力的世界一流企业，主要业务指标较"十二五"末实现翻番，部分领域达到世界一流水平。到 2035 年我国基本实现社会主义现代化时，集团要基本建成具有全球竞争力的世界一流企业，多数产业和企业达到世界领先水平。到 21 世纪中叶，我国成为富强民主文明和谐美丽的社会主义现代化强国时，招商局要跻身具有全球竞争力的世界一流企业的前列，大多数产业和企业要处于世界领先水平。

各位同事，唯有时代不可辜负，唯有使命不可忘却。要实现上述目标绝非轻而易举，我们必须承担新的角色，探索新的路径，迸发新的作为。

一、要在新的世界格局中，成为伟大复兴的贡献者

实现中华民族伟大复兴是近现代以来中华民族最伟大的梦想。100 多年前，“外洋之所以近来不敢轻视中国者，实招商之力居多，是招商一局其有益于国家者大也”。强国必先强企。现代化强国一定要有世界一流的强大企业集团与之相匹配、为之做支撑。招商局在央企中的独特性，决定了我们必须在现代化强国之路上作出新贡献。

要进一步优化战略规划，把招商局企业战略更好地融入国家战略，成为国家战略的坚定执行者和重要参与者。招商局 145 年的历史实践已经充分证明：国家兴盛、企业兴旺，企业战略和国家战略融合得好，就能持续较快发展。在中国日益走向世界舞台中央的进程中，作为央企，我们更要主动融入、服务和践行国家战略。要积极参与“一带一路”倡议及粤港澳大湾区、京津冀一体化、雄安开发、长江经济带等重大区域发展战略和创新驱动、中国制造 2025、健康中国等重大经济战略，在与国家战略的融合中寻找新的发展空间。

要进一步完善全球化布局，着力提升全球竞争力。中国要成为在全球有影响力的国家，就必须有一批全球型的企业，因此可以说向全球化企业转型是经济全球化的必然趋势，是招商局集团成长到一定阶段的必然选择，也是党和国家在新时代赋予我们的新使命。

我们要拓展全球眼光，强化全球意识，将全球化布局上升到更为重要的战略层面，紧紧抓住“一带一路”倡议建设的历史机遇，充分利用国际和国内两个市场、两种资源，积极发挥自身的综合优势，推动集团逐步发展成为真正的全球化公司。同时顺应全球化公司发展的要求，变革经营理念，优化公司治理结构，构建全球价值链网络，建立属于招商局的全球化商业生态体系，打造全球化商业生态平台，形成全球优势，深度参与全球竞争，以全球资源服务全球客户，以全球人才提升企业全球竞争力，推动企业持续发展。

要进一步履行驻港央企在商言商、在商言政职责，促进香港繁荣稳定。作为最早的在港中资企业，要继续围绕“国家所需、香港所长、招商所能”，做实做强做大集团香港业务，力争到 2022 年在港资产和就业人数等主要指标实现翻番。要进一步结合香港产业优势和集团在港产业布局，推动金融、贸易、航运物流等传统优势产业地位的巩固提高，并择机拓展相关新兴产业。

二、要在新的经济格局中，成为转型升级的领先者

要紧紧围绕“建设现代化经济体系”这个经济工作的中心任务，推动集团发展指导思想从“质量、规模、效益”均衡发展向“质量、效益、规模”均衡发展转变，质量第一，效益优先，规模适度，积极推动质量变革、效率变革、动力变革。

要着力在供给侧结构性改革上下功夫。全面提升集团各业务板块的发展质量，加强科技创

新，提高运营效率和盈利能力，推动传统产业转型升级。加快发展战略性新兴产业，大力发展海洋经济和先进制造业，增强持续发展动力，增加服务新供给，构建特色鲜明、创新驱动的产业新优势。

要着力在服务消费升级上下功夫。加快消费终端布局。集团已经依托在湖北蕲春扶贫的契机，进入大健康产业，复牌仁和保险，布局邮轮产业，这些产业都要通过内生增长与外延扩张相结合加快发展步伐，对标世界一流标准，寻找国际顶尖合作伙伴，提高产品和服务质量，拓宽发展空间。

要着力在金融服务实体经济上下功夫。实体经济是国家强盛之本，为实体经济做好服务是金融业的天职和宗旨。要结合招商局的特点，在创新发展金融业务、控制金融风险的基础上，端正理念、回归本源、专注主业，加大产融结合力度，在服务实体经济上多作贡献。

三、要在新的竞争格局中，成为资源整合的主导者

在这个大转型时代，必须更多关注客户需求的变化、商业场景的迁移和生产方式的演变，加强与各类企业的协同合作和跨界融合，加强各种资源的整合，在融合发展中重塑供应链、产业链、价值链。

要大力推动重组整合。我们要继续抢抓国家推动国企整合的历史机遇，加快兼并重组步伐，推动横向整合；把握行业重塑、洗牌的机遇，加大对外兼并收购力度；继续推动内部资源深度整合，实现资源集聚，提高配置效率。

要大力推动“产业＋互联网”。集团各个产业板块都要主动去“互联网＋”，而不能等着被“互联网＋”，否则就可能沦为别人的成本中心，被别人所整合。线上线下深度融合、水泥鼠标不可或缺，已成为产业发展大趋势，建设数字化招商局的战略部署要坚定不移地持续推动。

要大力推动生态圈建设。各产业、各企业都要力求成为所在生态圈中的主导者。这其中，平台建设至关重要。谁能建设好集聚各种创新要素、各种资源要素、各种客户要素的平台，谁就能在生态圈中占据主导者地位。因此，建设平台化招商局的战略部署也要坚定不移地持续推进。

四、要在新的科技格局中，成为集成融合的创新者

面对席卷全球的科技革命和商业世界的重构，要坚持把创新驱动作为企业的核心战略。抓创新，要结合招商局自身的业务特点和经营模式，着力在“融”字上下功夫，聚焦跨界融合、集成创新，强化技术、制度、模式、管理“四位一体”的创新体系。这也是十九大提出的“加快建设实体经济、科技创新、现代金融、人力资源协同发展的产业体系”所要求的。

一是要融合科技与商业应用。要密切跟踪世界科技发展动向，敏锐捕捉其中的机遇，从业务相关性、技术先进性、产业可行性三个纬度，梳理和选择集团科技应用和商业转化的重点领域和方向。招商创研院要当好集团在世界科技前沿瞭望哨的角色，集团和各二级公司主要领导都要关注相关科技前沿动向，在科技创新上要舍得花钱、舍得耗时、舍得投入精力。

二是要融合科技与金融体系。科技创新必须嫁接资本。招商局兼具产融板块，具有得天独厚的优势，目前我们已初步构建为企业全生命周期服务的金融服务体系，必须不断加以完善，加大科技融入金融、金融服务科技的力度。

三是要融合科技与制度创新。科技创新取决于人才，而人才创造力的激发又取决于其积极性和制度安排。招商局一直以来以制度创新为特色和核心竞争力，下一步要围绕创新驱动战略，进一步加大制度创新力度，建立包括容错机制、激励机制、分享机制等在内的新制度体系，同时要继续加大市场化改革力度，推动集团在创新中持续健康发展。

在创新发展上，我们还必须有紧迫感。“创新不是我们的选择，而是我们的命运。”要想走进创新领先的“无人区”，首先就必须走出安于现状的“舒适区”。天下事，“有所贪有所利而成者居其半，有所激有所逼而成者居其半”。在创新的问题上，既要见利而为，更要从内心深处感受到压力而为。

五、要在新的社会格局中，成为社会进步的推动者

在今天从传统社会向现代社会转型的过程中，企业所发挥的作用越来越大，企业作为社会中的一股力量的话语权也越来越大，如何做好一个企业公民，如何善用公司力量，是我们必须认真把握好的一个重要课题。我们要切实贯彻好新的发展理念，塑造与时俱进的企业文化，不断完善企业治理之道，把招商局建设成为一个受人尊敬的世界一流企业。

要坚持海洋文化、共赢理念。招商局因海而生，与海相伴，随海成长，海洋既是我们的发展舞台，也是我们的文化底色。海洋文化的根本就是“新、诚、惠、容”。

“新”，就是吐故纳新、生生不息；

“诚”，就是诚信经营、稳健发展；

“惠”，就是互惠互利、合作共赢；

“容”，就是海纳百川、包容并蓄。

这些既是构建现代商业生态圈的一个基本文化要求，更是打造共建共治共享和谐社会的必由之路，我们在其中应贡献应有的力量。

要讲好“经济政治学”。新时代中国特色社会主义，要求企业在自身发展的同时，更好地承担起应有的政治责任、社会责任。要建立起与企业战略和经营体系相融合的社会责任管理体系，把对国家、对社会、对环境等的责任，融入企业的日常经营管理活动中，促进社会发展与

和谐稳定。

要坚持和强化党的领导。要牢记国企的“根”和“魂”，确保正确的政治方向，确保党和国家的决策部署在企业中落实。各级领导干部和广大党员要切实增强“四个意识”，把对党忠诚、为党分忧、为党尽职、为民造福作为根本的政治担当。招商局是在中国共产党的领导下才从百年探索中最终找到了一条真正能实现报国初心和使命的发展之路，今后招商局的发展、壮大，传承百年使命，也永远要在中国共产党的领导之下进行。

各位同事，“潮流如斯，势难阻遏”。面对大势的变化、格局的重塑，我们唯有行动，当毅然断之，毅然决之，毅然行之。正如习近平总书记所说：“历史只会眷顾坚定者、奋进者、搏击者，而不会等待犹豫者、懈怠者、畏难者。”

商业史上有太多未能因势而变走向衰亡的企业，道琼斯指数建立以来的成分股中存留至今的只有通用电气一家，十年前世界前 1000 家企业今天还在榜单中的也仅剩下 40%。

招商局为什么能走过 145 年？为什么愈走愈远、愈走愈大、愈走愈强？最重要的就是我们始终坚持“与祖国共命运、同时代共发展”，总是能在时代的转折点上选择正确的方向，跟上变革的步伐。这种能力已融入我们的血脉，成为我们的基因，只要我们不断将其发扬光大，招商局必将基业长青、永葆青春。

同志们，一代人有一代人的使命，一代人有一代人的责任。能置身于这样一个伟大的时代，奋斗在这样一个伟大的国家，是我们这代人的幸运。让我们继续弘扬“搏击长空、志存高远；意志坚定、锲而不舍；勇立潮头、击水奋进”的招商局海燕精神，共同携起手来，不忘初心、不负时代、牢记使命，把招商局建设成为具有全球竞争力的世界一流企业，为实现中华民族伟大复兴的中国梦作出新的更大的贡献！

第三篇
基础设施与装备制造业务







综　述

【概况】

基础设施与装备制造板块业务是招商局集团的核心业务之一，主要包括港口、公路等基础设施的投资和专业化运营管理以及船舶及海洋工程装备修理、改造和建造等。业务主体分别是招商局港口控股有限公司、招商局公路网络科技控股股份有限公司、招商局工业集团有限公司和招商局重庆交通科研设计院有限公司。

招商局港口控股有限公司为招商局控股的二级公司，是1992年7月在香港联合交易所上市的第一只红筹股（股票代码：0144.HK），目前主营港口及港口相关业务。2004年9月6日，招商局港口控股有限公司被香港恒指服务有限公司纳入香港恒生指数成分股（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。招商局港口控股有限公司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。同时，招商局港口控股有限公司积极推进海外投资并购，全球港口网络布局进一步完善。2017年底，招商局港口控股有限公司业务覆盖全球5大洲17个国家和地区的32个港口，旗下港口企业拥有集装箱泊位超过190个，散杂泊位超过220个。

招商局公路网络科技控股股份有限公司是招商局控股的二级公司。2016年，招商局作出重大战略决策，全面重组整合集团公路板块，年内完成了合并招商局重庆交通科研设计院有限公司，招商亚太私有化，并引入战略投资者，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。2017年12月25日，招商局公路网络科技控股股份有限公司吸收合并华北高速公路股份有限公司，并在深圳证券交易所成功上市，股票代码001965。招商局公路网络科技控股股份有限公司业务涵盖经营性收费公路的投资和专业化运营管理、交通科技、智能交通、生态环保及其他公路相关产业等，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。

招商局工业集团有限公司是招商局全资二级公司，主要业务领域涉及船舶及海洋装备修理、改造和建造等，其中船舶及海工装备修理改装业务经营单位为香港友联船厂有限公司（简称香港友联）和船厂（蛇口）有限公司（简称蛇口友联）。香港友联成立于1964年，现为香港最大的修船厂；蛇口友联成立于1988年，2008年搬迁到孖洲岛，现已发展成为中国排名前三位的大型修船厂。两家船厂统一以“友联”品牌经营，“友联”已成为在国际上极具竞争力的修船高端品牌。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（简称深圳重工）和江苏重工（合称招商重工），深圳重工为华南地区最大的海工建造厂，2015年顺利入围中国首批7家海工白名单企业。江苏重工于2014年全面投产，是华东地区重要的海工建造基地，拥有国内最大的海工干坞，2016年获国家发改委认定的“国家企业技术中心”。

招商局重庆交通科研设计院有限公司成立于1965年，于2000年整建制进入招商局，是国家级交通科技创新基地。招商局重庆交通科研设计院有限公司建有国家级、省部级等20个各类研究开发平台，包括“国家山区公路工程技术研究中心”“桥梁工程结构动力学国家重点实验室”“公路隧道建设技术国家工程实验室”等6个国家级研发平台，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。招商局重庆交通科研设计院有限公司设有1个博士后科研工作站，与高等院校联合共建1个博士点和5个硕士点，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、信息等十多个专业，涉及数十个领域，上百个技术集群。同时，招商局重庆交通科研设计院有限公司承担了“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。招商局重庆交通科研设计院有限公司荣膺了国家科技进步一等奖、二等奖以及省部级等多个科技奖项。

【业务指标】

招商局港口控股有限公司完成集装箱吞吐量10290万TEU，同比增长7.4%，其中中国内地码头完成集装箱吞吐量7712万TEU，同比增长7.2%；香港及台湾地区码头完成集装箱吞吐量748万TEU，同比增长8.8%；海外码头完成集装箱吞吐量1830万TEU，同比增长7.9%。在海外业务中，斯里兰卡科伦坡国际集装箱码头和多哥洛美集装箱码头表现最为突出，分别同比增长18.5%和67.5%。

招商局港口控股有限公司完成散杂货吞吐量5.07亿吨，同比增长10.3%，其中国内码头完成散杂货吞吐量4.99亿吨，同比增长10.0%。

招商局公路网络科技控股股份有限公司控股项目完成车流量5337万架次，同比增长6.4%；通行费收入（含增值税）33.2亿元，同比增长4.3%；新收购的鄂东大桥完成车流量751万架次，同比增长8%；通行费收入（含增值税）29451万元，同比增长10.2%。16家参股公司共完成车流量93614万架次，同比增长8.2%；通行费收入377亿元，同比增长7.9%。

招商局工业集团有限公司修船业务完成

营业收入 16 亿元，同比下降 5.2%；海工业务完成营业收入 54.4 亿元，同比增长 44.7%，孖洲岛基地和华东海工基地同时在厂制造的重大海工项目情况如下。

在厂制造的重大海工项目

项目名称	数量
自升式钻井平台	12 座
自升自航式平台	7 座
潜水支持船	4 艘
抬浮力打捞船	2 艘
半潜式重吊生活平台	2 座
矿砂船	2 艘
钻井辅助驳船	2 艘
自升式风电安装船	2 艘
华天龙打捞起重船改造	1 艘
全回转起重船	1 艘
极地探险邮轮	1 艘
中深水半潜式钻井平台	1 座
散货船	1 艘
自升式支持平台	1 座
新建浮坞	1 条
LNG 运输船	1 艘
共计	41 个

在 41 个项目里，已交付 6 个项目：4 座钻井平台、1 艘潜水支持船和 1 艘华天龙打捞起重改造船。

招商局重庆交通科研设计院有限公司形成了交通基建、生态环保和智能交通三大主营业务。交通基建业务方面全年实现营业收入 16.9 亿元，与 2016 年持平。生态环保业务方面持续稳步发力，新签合同额达 8437 万元，营业收入超过 1 亿元，并已初步形成流域综合治理技术的积累。智能交通业务方面与招商漳州鼎力合作开展无人驾驶研究，与招商局公路网络科技控股股份有限公司合作搭建智能交通信息服务业务承载平台。

（李诗阳　彭　嘉）

招商局港口控股有限公司

【概况】

招商局港口控股有限公司（简称招商港口，2016年8月由招商局国际有限公司更名）于1992年在香港联合交易所上市，是首家在香港上市之红筹公司。招商港口受惠于自身业务的快速发展和投资者的认同，于2004年9月晋升为香港恒生指数成分股。

招商港口是招商局集团的重要子公司，现为世界领先的港口开发、投资和营运商，于中国沿海主要枢纽港建立了较为完善的港口网络群，主控或参资的码头遍及香港、台湾、深圳、宁波、上海、青岛、天津、大连、漳州、湛江、汕头等集装箱枢纽港，并成功布局南亚、非洲、欧洲地中海及南美等地区。招商港口自2008年起布局海外港口并于近年来不断践行国家的“一带一路”倡议，加快国际化步伐。截至2017年12月底，招商港口共投资参资17个国家和地区的32个港口。

招商港口凭借多年的专业管理经验，自主研发全球领先的码头操作系统与进出口综合物流管理平台，完善的海运物流支持体系与全方位的现代综合物流解决方案，高质量的工程管理，以及卓越可靠的服务享誉业界。在大力发展集装箱码头业务的同时，招商港口还着力拓展以港口业务为核心的海运物流增值服务，其中包括深圳前海湾保税港区、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。除上述业务外，招商港口旗下的招商局国际信息技术有限公司，向旗下港口企业及海运同业、口岸监管机构等提供全方面的电子商务服务；深圳海勤工程管理有限公司向社会提供专业的工程管理服务。

招商港口的愿景是迈向世界一流的港口综合服务商。招商港口通过实施国内战略、海外战略和创新战略三大举措，在全球港口集装箱输送量、市场占有率、港口综合开发业务收益、经营管理水准、资源利用效率、劳动生产率、品牌等方面不断迈向世界一流。

【经营业绩】

2017年，招商港口各项指标较2016年均有增长。实现营业收入75.36亿元，同比增长10.36%，完成预算的105.71%。利润总额64.65亿元，同比增长8.63%，完成预算的140.84%。归属于母公司所有者净利润

52.37 亿元，同比增长 14.08%，完成预算的 142.68%。ROE 为 8.56%，同比上升 0.83 个百分点，完成预算的 139.48%[①]。

2017 年，招商港口资产规模继续保持增长。2017 年末总资产为 1100.70 亿元，较年初增加 181.48 亿元，增幅为 19.74%。其中，海外资产为 274.72 亿元，较年初增加 94.91 亿元，增幅为 52.78%。2017 年末净资产为 747.04 亿元，较年初增加 90.58 亿元，增幅 13.80%。资产负债率为 32.13%，较 2017 年初上升 3.55 个百分点。有息债务率为 23.80%，较年初上升 0.82 个百分点。[②]

【人力资源】

截至 2017 年底，招商港口总人数为 6012 人，在职人员 5738 人，退休 259 人。学历情况，博士 16 人，占员工总数的比例为 0.2%；硕士 259 人，占员工总数的 4.3%；本科 1500 人，占员工人数的 24.9%。职称情况，正高级职称 3 人，占员工人数的 0.04%；副高级职称 71 人，占员工人数的 1.18%；中级职称 361 人，占员工人数的 6%。

2017 年，招商港口人力资源部紧跟企业发展战略，制订人力资源发展总体规划，从人才培育与开发两方面着手保持和增强企业核心竞争力，为企业经营发展提供有力支撑。

内部培育方面，大力完善人力资源管理体系，不断夯实人才管理基础，进一步规范完善干部选拔聘任流程，强化考核和激励机制。配合公司海内外兼并收购，完成项目收购整合和新购企业纳入招商港口管理体系，扩大公司人力资源体系管理范畴，优化人力资源配置。同时加强内部专项培训，有针对性地提高各层级员工的业务能力和职业素养，实现人才增值。

外部开发方面，根据公司商业模式及产业链布局需求公开招募短缺人才，补充海外业务开发、资本运营、港口综合业务开发等关键人才。

【重大项目】

2017 年 1 月 16 日，招商港口就投资吉布提国际自由贸易区成立两家合营公司，其中一家公司对自贸区内的商业及基础项目的开发权进行投融资，另一家公司对自贸区进行开发建设以及运营管理。自贸区项目设立资产公司和运营公司两家合资公司。资产公司由吉方为大股东，招商局占股 30%，负责重资产投资；运营公司由中方为大股东，占股 60%，这既保障了吉方最大限度地享受未来资产增值收益，又满足了招商局主导运营管理的要求。这也是“一带一路”倡议双赢模式的试点和实践。

2017 年 4 月 10 日，招商港口的全资附属公司招商局港口发展（深圳）有限公司与汕头国资委及汕头港务集团有限公司（简称汕头港）就认购汕头港的股权事宜订立认购协议。根据认购协议，招商港口发展以总代

① 本段涉及的收益指标均不含土地整备收益。

② 本条目数据为 2017 年招商港口合并审计数，口径为中国准则，币种是人民币。

价 54.32 亿元人民币（约 61.18 亿港元）认购汕头港 60% 的股权，汕头国资委持有汕头港 40% 的股权。

2017 年 5 月 24 日，由招商港口参与间接投资的吉布提多哈雷多功能码头正式开港。

2017 年 7 月 25 日，招商港口、斯里兰卡港务局、斯里兰卡民主社会主义共和国政府、汉班托塔国际港务集团［Hambantota International Port Group（Private）Limited，HIPG］、汉班托塔国际港口服务有限公司［Hambantota International Port Services Company（Private）Limited，HIPS］就有关发展、管理及经营斯里兰卡汉班托塔港的特许经营协定达成一致，特许经营协议的期限将由特许经营协议生效日期开始，为期 99 年。

2017 年 9 月 3—5 日，金砖国家领导人第九次会晤在福建厦门举行。期间，招商港口通过全资附属公司广升发展有限公司与巴西巴拉那瓜港口营运商 TCP Participações S.A.（简称 TCP）及售股股东订立购股协议，以代价 2891250227.92 雷亚尔（约 72.28 亿港元）收购 TCP 90% 的股权。

【改革创新】

2017 年，招商港口持续向“港口综合服务商”的目标升级，通过技术和管理创新，提升存量资产的运营效率与效益，并结合公司现有优势，通过商业模式创新，向产业链及价值链上下游延伸，培育新业务增长点。

管理创新方面，E-Port 平台一期于 2017 年 4 月正式上线，E-Port 平台二期项目随即启动，将打造一站式统一客户服务平台。

商业模式创新方面，招商港口完成了港口圈、马力科技项目股权投资。

工艺技术创新方面，招商港口积极推进橡胶轮胎门式起重机（rubber tyre gantry，RTG）远控、全球集装箱智能化项目一期工程项目、数字化港口、港口 AI 应用、40 英尺半高硬开顶式重载集装箱、港口轮胎吊 / 岸桥虚拟现实（virtual reality，VR）仿真培训系统等技术创新项目。

此外，招商港口努力搭建公司创新体制、机制平台、资金平台和众创平台。2017 年 11 月，正式颁布了《招商局港口创新管理办法（暂行）》，设计和明确了创新管理工作的组织机构与工作职责、创新项目管理流程以及在岗创新、待岗创业管理办法等内容。同时，招商港口积极争取招商局集团相关政策支持，引导、培育招商港口的创新文化氛围。

【安全生产】

2017 年，招商港口以“综合安全观”和“五适管控法”为指导，深化红线和责任意识，坚持抓好安全标准化和安全管理队伍建设，打造本质安全型企业。招商港口投入 7117.9 万元，改造港口设施，配备应急救援器材，进行安全评价和整改，进行安全生产宣传和教育。2017 年，在招商港口的精心组织和实施下，16.1 万人次参加了安全培训。

招商港口大力推进制度建设工作，新增、修订和完善了 203 项安全管理制度，深入推广使用“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”，开

展“最佳实践”推广活动和“安全生产先进示范单位”创建工作。

【企业文化】

2017年，招商港口明确以“天涯若比邻”为企业使命、以“迈向世界一流港口综合服务商”为企业愿景、以“励新自强、融合共赢”为核心价值观和员工行为指南，使之成为员工的共同思想和行为指引。

在招商局集团指引下，招商港口积极主办、协办招商局创立145周年系列活动；成功组织招商港口上市25周年系列活动，在历史传承中激励广大员工奋发进取。

招商港口继续做好海内外公益活动，C-Blue优才计划、留守儿童亲子夏令营、“一带一路”光明行已成为招商局集团慈善工作的明星项目。

截至2017年底，招商港口建设完成29家“员工之家”，重新启动《招商局港口》内刊，进一步拓展企业文化宣传载体。

（钱　立　孟　颖　孔　东　万小明　邓贺赢　杨依白　金海龙　王　琴　戴广超）

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（简称招商公路）是招商局集团二级企业，总部设于北京。招商公路前身为招商局华建公路投资有限公司，经与招商局重庆交通科研设计院有限公司重组整合，于2016年8月经国家工商总局批准设立。在吸收合并华北高速后，招商公路于2017年12月25日在深圳证券交易所成功上市，股票代码001965。

招商公路作为招商局集团公路板块的旗舰企业，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，经营范围涵盖公路投资运营、产业科技、智慧交通、招商生态四大业务板块，已成长为中国投资经营里程最长、覆盖区域最广、产业链最完整的综合性公路投资运营服务商。截至2017年底，招商公路投资经营的公路、桥梁、隧道等收费公路项目覆盖北京、天津、广东、浙江、广西等18个省、自治区和直辖市。截至2017年底，投资总里程8354公里，其中管控里程677公里。招商公路建有国家级、省部级等18个研究开发平台，目前已形成从勘察、设计、特色施工到投资、运营、养护、服务等公路全产业链业务形态。

未来，招商公路将着力提升基础设施养护和出行服务水平，探索开展智慧交通业务，努力提供高水平、高技术含量、高附加值的交通综合服务，打造中国领先、世界一流的高速公路投资运营服务商及行业领先的交通科技综合服务商。

【经营业绩】

2017年，招商公路实现营业收入53.4亿元，比2016年增加2.9亿元，增幅5.7%；实现利润总额44.7亿元，比2016年增加4亿元，增幅9.8%，实现历史新高；实现归属于母公司净利润33.7亿元，比2016年增加4.3亿元，增幅14.6%。2017年底，招商公路总资产达651.7亿元，净资产463.6亿元，归属于母公司净资产432.6亿元。

【人力资源】

招商公路员工总人数为2693人，在职人数为2677人。学历情况：博士10人，占员工总数的0.37%；硕士149人，占员工总数的5.53%；本科664人，占员工总数的24.66%；本科以下1870人，占员工总数的69.44%。[①]

组织架构方面，招商公路将原有职能部门优化整合、功能精简，将其调整至当前十个部门和一个研究院，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，以适应公司转型管理和业务发展趋势之所需。

人才激励方面，招商公路遵循“效率优先、兼顾公平”的分配原则，提供对内具有公平性、对外具有竞争性的薪酬待遇，通过绩效奖金分配和薪酬调整，实现奖惩分明。

人才培训方面，招商公路建立职业经理人培训认证机制，为获得资格认证的学员搭建项目经理人才库；建立培训资源共享机制，以高效便捷的视频连接形式，共享和交流培训资源；建立常态化培训机制，全年开设11期“招商公路讲堂”，累计参训人员1100余人次。

【业务发展】

1. 招商公路在A股上市

2017年，招商公路吸收合并华北高速在A股实现整体上市，股票代码001965。招商公路成功上市，不仅标志着招商局集团公路板块重组整体上市工作取得圆满成功，同时也创造了公路上市公司的多项第一，成为我国收费公路行业规模最大股权融资项目，获得中国产权协会“最具影响力增资案例”奖项，并被投行界称为“史诗级”高速公路上市案例。此次，招商公路成功上市有力地提升了公司经营发展活力和社会影响力，增强了集团公路板块的市场竞争力和行业引领力，在招商公路的发展史上具有极其重要的里程碑意义。

2. 成功收购鄂东大桥项目

2017年12月15日，招商公路与湖北华银实业集团有限公司签订鄂东大桥项目股权转让协议。招商公路出资12.21亿元人民币，以现金形式收购湖北华银持有的湖北鄂东长江公路大桥有限公司54.61%的股权，并于12月27日完成工商变更等交割事宜，12月31日正式对鄂东大桥项目并表。鄂东大桥是国家“十一五”交通规划重点建设项目，对于促进沿江地区特别是鄂东地区经济快速发展，构建武汉经济圈，推进长江中游城市群建设具有重要的战略意义。收购鄂东大桥，是招商公路在武汉地区进行战略布局的第一步，对招商公路主营业务扩张具有重要意义。

3. 成立招商公路创新研究院

招商公路于2017年5月正式成立创新研究院，以此为基础，捕捉行业前沿技术，组建创新团队，提升招商公路的自主研发能力。创新研究院现已开展互联网不停车收费

① 本段数据不含招商交科院。

系统的研发，并在北仑港高速通过首次测试；完成京津塘高速无线互联五公里试验段建设。

4. 成立招商新智科技有限公司

招商新智科技有限公司于2017年5月注册成立，是由招商公路与新智认知数据服务有限公司共同出资设立的智能交通企业，为招商公路控股子公司。招商新智团队拥有强大的技术研发能力、完整的技术支持实力和完善的服务体系，参与承建了国家发改委组织实施的智慧安全领域创新能力建设专项——“一体化指挥调度技术国家工程实验室”；参与打造了面向城市群交通一体化安全管控及出行服务场景的国家级示范项目——“京津冀交通与安全大数据公共服务示范平台”，并多次参与奥运会、国庆与抗战阅兵、世博会、十八大等多个国家级重大活动的交通管理服务。

5. 成立行云数聚（北京）科技有限公司

2017年8月，招商公路下属招商局交通信息技术有限公司与交通运输部路网监测与应急处置中心下属国道网（北京）交通科技有限公司合资设立行云数聚（北京）科技有限公司，投资建设并运营全国收费公路通行费增值税电子发票平台，注册资本480万元人民币，其中招交信出资192万元人民币，持有40%的股权。

【改革创新】

在企业改革方面，2017年，招商公路获得证监会并购重组审核委员会无条件审核通过并购重组上市方案，并于12月25日在深圳证券交易所挂牌上市，顺利完成公路板块重组上市工作。随后，招商公路全面梳理修订公司制度，建立起涵盖公司治理、信息披露和三会议事程序等诸多方面的上市公司制度体系。招商公路采取多种内幕信息管理措施，强化信息披露管理，构筑合规治理多重防线。招商公路加强投资者的关系管理，强化信息沟通和协作配合，确保内外衔接通畅，全力打造合规上市公司。

在创新业务方面，招商公路初步形成智慧交通战略布局，围绕智慧交通生态圈建设，以“互联网不停车收费”“交通大数据”“高速营改增”等创新项目为抓手，形成“一院三平台”的智慧交通业务布局。

【安全生产】

2017年，招商公路围绕集团“综合安全观”和“五适”管控法为核心的安全管理理念，坚持“以人为本、安全第一、预防为主、综合治理”的安全生产方针，深入落实安全生产责任制，建立健全各项安全生产制度，广泛开展各项安全检查与隐患排查治理工作，加强应急管理，积极开展安全培训教育，大力推进“科技兴安”，完成建设招商公路安全信息管理系统。招商公路各级单位共同努力落实组织、落实制度、落实责任，全面完成了年度安全生产各项目标。2017年安全生产责任事故为0，安全生产形势持续稳定，为招商公路各项工作的顺利开展保驾护航。

【企业文化】

2017年9月，招商公路正式发布“领路人”文化理念体系，明确了“畅领智行生活”的企业使命，点亮了“成为公路出行领路人、成就智慧交通生态圈”的企业愿景，树立了“遵商道、谋创新、求进取、促协同、创价值”的核心价值观，明晰了“乘势而为、夙兴夜寐、敢为人先、勇立潮头”的企业精神及员工“行为公约十条”，为推动公司快速发展提供了强大的精神动力。

（沈　轩　杨　鸽　孙　毅　张　震　王雷刚　赵西龙　赵　今　潘　烨　林晓梅）

招商局工业集团有限公司

【概况】

招商局工业集团有限公司（简称招商工业）是招商局集团在香港友联船厂有限公司和招商局发展有限公司（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，专门负责招商工业投资项目的经营、管理和发展，并代表招商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（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（简称深圳重工）和招商局重工（江苏）有限公司（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（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（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8家，即广州迪施、南通迪施、大连迪施、深圳联达拖轮、漳州诺尔、招商租赁和荷兰BV公司以及中国国际海运集装箱（集团）股份有限公司。

【经营业绩】

2017年，海工市场仍处于深度调整中，突出体现在“接单难、交付难”。面对弱市，招商工业积极求变。一方面，严格按照“三压三上”[①]要求，主动调整产品结构，降低经营风险；另一方面通过“减产缩能”，降低制造费用中的可控费用，取得一定效果。由于新接订单不足，部分项目船东为规避市场风险，适度后延工程进度等因素，使得海工开工不足，海工收入和利润结算均低于预期，影响了招商工业本期经营业绩。本期海工平台的修理及改造业务大幅减少，但在LNG及常规船的市场开拓方面有较大进展，使修船业务收入虽有所下降，但净利润同比有所提高，实现了较好的经营业绩。招商工业的其他业务基本保持稳定，业务规模有所扩大，铝业及拖轮业务的盈利水平均创历史新高。

① 一是“压”生产型平台，“上”服务型平台；二是“压”涉油（钻井）业务，“上”非涉油（非钻井）业务；三是“压”制造业务，“上”修理业务。

2017年，招商工业实现营业收入76.3亿元人民币，同比增长32%，实现经营性净利润1.76亿元，同比下降12.4%。2017年底，招商工业总资产约343.9亿元。

【人力资源】

截至2017年底，招商工业共有员工5221人。其中，硕士及以上学历员工98人，占员工总数的1.9%。本科学历员工1033人，占员工总数的19.8%。大专学历员工1118人，占员工总数的21.4%。

2017年，招商工业首次以招商工业的名义进行校园招聘，制订并实施了招商工业有史以来规模最大的一次校园招聘计划，并与武汉理工大学合作共建“大学生社会实践暨就业创业见习基地”，为大学生提供社会实践及实习平台。在社会招聘方面，招商工业与JobsDB、智联招聘等专业招聘网站建立合作，储备相应人才，满足公司的后续发展。

招商工业和下属各公司为稳定核心员工队伍，加大了人才培养力度，强化了梯队化干部建设。招商工业第一期青干班完成培养周期并进入结业前准备，第二期青干班的第一次集中培训顺利完成。两期青干班，有望储备逾80名青年骨干。青干班作为人才梯队建设的龙头项目，得到了各下属公司的重视，也取得良好的转化成果，多名一期青干班学员被委任到关键岗位。孖洲岛基地开展评选和表彰活动，设置岗位资深人员、实施关键岗位轮岗、建立后备人才库等多种人才培养机制。江苏重工开展多种多样的培训班，针对不同层级和业务类别的员工，培养与提升其管理能力，获得员工的好评。此外，招商工业还鼓励和帮助员工参加各项人才的推选和申报，并为技术工人的职业发展、技能提升创造条件。

【业务发展】

2017年仍是国内外海工市场非常困难的一年，全球海工行业都面临“接单难、交付难、融资难、生存难”的问题，招商工业根据“三压三上”经营策略，继续调整业务结构。

修船业务方面。一是承接高端修船项目。孖洲岛修船基地积极推进LNG、豪华邮轮等高端改造修理业务。2017年，该基地成功承接了2艘LNG船的修理业务和1艘丽星邮轮的修理业务。二是提升修船能力。该基地为了顺利承接LNG和邮轮修理项目，2017年启动孖洲岛码头加长和三号浮坞更新的投资项目。码头加长完成后，蛇口友联修船泊位将从9个增加到13个，进一步增强蛇口友联承接高端修船项目的竞争力。三是布局华东修船市场。招商工业积极盘活招商局集团的修船资源，托管上海长航所属的东邦船厂管理权，派遣专业人员进驻船厂进行管理优化提升。四是研究“一带一路”沿线修船业务海外布局。除国内修船外，2017年招商工业还积极推进非洲吉布提船厂项目的可行性研究，拟将吉布提修船厂项目打造为招商局“一带一路”的重点项目，为友联修船走向海外探索道路。同时，还在积极筹划斯里兰卡港口的修船项目。

海工业务方面。招商工业多次参加FPSO

项目投标及洽谈，虽然未能落实新造订单，但积累了一定的经验。在高效新型钻井平台市场拓展方面，中深水半潜式钻井平台已完成设计并即将下单制造，第七代钻井船的制造已与Diamond海上钻井公司达成初步意向。在豪华邮轮制造方面获得招商局集团的大力支持，并已签署2+2艘中型豪华邮轮制造的框架协议，为招商局集团拓展邮轮产业链作出了贡献。

铝加工业务方面。重庆招铝深耕细分市场，走专业化、差异化、特色化发展之路，与铝产品相关行业龙头建立了长期稳定的合作关系。在产能有限、技术有限的条件下，重庆招铝将产能集中到高性能、高附加值产品上，稳定产能、提高盈利能力。2017年，重庆招铝继续巩固与家电行业龙头浙江苏泊尔股份有限公司、美的集团、荷兰皇家飞利浦公司以及医药行业石家庄华辰包装有限公司、唐山军荣铝业有限公司的合作关系，加强了市场和产品开发。重庆招铝与美的集团合作，率先在国内成功开发了高性能深冲圆片。重庆招铝与苏泊尔合作开发了性能优越的球釜电饭煲用5052A合金产品等。总体上，重庆招铝在市场开拓方面做到“人无我有、人有我优”的目标，市场占有率稳步提升。

此外，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、浮式生产储卸油船等新产品。招商工业还利用江苏重工的重大坞优势，开始承接液化天然气运输船（liquefied natural gas carrier，LNG）、VLOC和极地探险邮轮的制造业务。

【重大项目】

1. CJ46型自升式钻井平台

CJ46型自升式钻井平台是江苏重工首次建造的自升式钻井平台，于2017年5月顺利交付并被运往中东。它的最大作业水深375英尺（约114.3米），最大钻井作业深度30000英尺（约9144米）。

2. MT6024型大型多功能饱和潜水支持船

MT6024型大型多功能饱和潜水支持船是我国首艘、全球最顶尖的大型多功能饱和潜水支持船。最大工作深度可达水下300米，集生活舱、过渡舱、逃生舱、潜水钟、生命保障系统于一身。MT6024型大型多功能饱和潜水支持船在全国首次实现了出口创汇，获得了可观的经济效益，填补了我国在相关领域的市场空白。该船于2014年5月开工，2017年6月举行交船仪式。

3. 45000立方米LNG运输船

45000立方米LNG运输船是江苏重工建造的全球首制45000立方米LNT“A-BOX”LNG运输船。本项目于2016年9月开工，是江苏重工承接的项目中的第一个大型不锈钢结构建造项目，于2017年1月进坞合拢，2017年12月出坞，计划2018年交船。

4. 鹰式“先导一号”发电装置升级改造

鹰式“先导一号”发电装置是目前国际上单体规模最大、发电效率最高的海上可移动式波浪能发电平台，为中国科学院广州能源研究所进行升级改造工作，标志着招商工业首次承接海洋可再生能源项目。目前该装

置已交付。

5. NG2500-X 系列自升自航式辅助平台

NG2500-X 系列自升自航式辅助平台是公司第二次建造的自升自航式辅助平台。该项目的空船试验及倾斜试验在江苏重工码头顺利完成，开创了江苏重工在码头进行倾斜试验、空船试验的先例，为后续产品的同类试验积累了经验。

6. 极地探险邮轮

豪华邮轮属于船舶建造的高精尖领域，目前全世界只有少数欧洲船厂可以承接建造，并保证盈利。招商工业率先在国内突破了豪华邮轮设计和建造，引领并驱动了国产邮轮制造踏上新征程。

极地探险邮轮将采用挪威 Ulstein 集团的 X-BOW 型船艏专利技术，船总长 104.3 米，宽 18.2 米，总共能容纳 254 人，其中乘客 160 人，船员 94 人，采用电力推进和先进的控制系统。在船型设计、室内布置、噪声舒适性和能源消耗等方面具有独特的技术优势。

7. Talent Rex 项目

本次建造的 2+2 艘自升自航式作业平台同时具有自航能力和自升降能力，主要用于油田服务、生活支持以及风电安装等功能。该项目于 2017 年 3 月正式签约，2017 年 11 月主船体开工，计划于 2018 年 11 月交付第一座平台。

8. SSCV 半潜式重吊生活平台

SSCV 半潜式重吊生活平台是江苏重工首次建造的两艘半潜式重吊生活平台，该平台设计难度大、无可参考性、施工工艺复杂、施工工程量大，项目组成立的各专项小组攻坚克难，完成 45 个课题、5 项专利、41 篇专业论文、3 项管理创新等技术成果。项目于 2017 年 6 月开工，2017 年 12 月合拢，计划 2019 年交船。

9. “南海八号”平台进厂改造

“南海八号”平台是全球首个获得冰区极地证书的钻井平台。2017 年 1 月，“南海八号”平台进厂进行极地作业改造，以适应北极的寒冷环境。经过项目组的精心策划和各部门的全力配合，所有船厂项目均按照预定计划在 75 天内完成，并在 7 天内完成了第三方设备安装，做好了平台各个区域的完工清洁，协助平台完成第一次在船厂的创标工作。

10. “TI 欧洲号”油轮修理

“TI 欧洲号”油轮是目前世界上最大的油轮，船长 380 米，载重 441561 吨，由世界一流轮船公司——比利时 Euronav NV 船公司制造。该邮轮进厂修理彰显了孖洲岛基地的整体实力。

修理“TI 欧洲号”的各项工程均刷新了蛇口友联修理史的吨位之最，标志着蛇口友联向世界一流修船厂又迈出了坚实的一步。

11. “卢西亚雄心”LNG 船进厂修理

LNG 船是国际公认的高技术、高难度、高附加值的“三高”船，近年来在世界范围内 LNG 船队规模不断扩大，修理市场日益旺盛，但拥有特殊设施、核心技术和专业团队的 LNG 船修理厂却为数不多，主要分布于远东、中东和西欧三个地区。中国目前还没有专业修理 LNG 船的船厂。“卢西亚雄心”LNG 船进入孖洲岛基地修理，填补了中国 LNG 船修理业务的空白，也是招商工业 LNG 船修理的重要里程碑。

【改革创新】

2017 年招商工业继续推进招商局集团海洋工程技术中心建设，已初步形成基本设计能力，引进海内外三十多位高端海工技术研发人才，开展中深水锚泊半潜式钻井平台、大型豪华邮轮和第七代钻井船等具备核心竞争力产品的研发和创新。除自主培育创新能力外，招商工业加强对外合作，与吉林大学深圳研究院以及深圳市智慧海洋科技有限公司共同研发水下通信的科研项目，还与中国海洋石油工程有限公司和天津大学联合进行海洋立管的研发。国际上，招商工业与荷兰 GustoMSC 公司和 Huisman 公司合作推进中深水半潜式钻井平台、2500 吨吊装能力风电安装船等项目的研发，与芬兰公司合作研发极地探险邮轮等项目。

不断加强商业模式创新。2017 年，招商工业针对海工业务下滑、金融机构银根收紧导致的船东融资难等问题，发挥招商局集团的金融和资本优势，创新金融服务和融资服务模式，逐步实现从单纯的装备集成商向服务型制造商转变，引入产业基金或租赁公司，通过将基金投资于产业链上游公司或采用融资租赁解决方案，以解决产品建造期和运营期的融资困难，带动船东公司在船厂下单订造装备产品。

务实推进技术工艺创新。招商工业积极响应国资委和招商局集团的号召，鼓励各下属单位在技术、工艺、产品、降本增效等基层管理方面不断创新突破。下属单位成立了由总经理室牵头的“科技工作进步小组”，加强了工艺工法的改进与创新。2017 年，招商工业共收集了 254 项创新申报材料，推动了招商工业的降本增效。

持续推动创新基础能力建设。深圳重工利用政府资助政策，创建“数字化工程实验室”。蛇口友联积极申报国家高新技术企业，对新开辟的 FPSO、LNG、豪华邮轮等项目的修理，改造产品固化管理制度、工作流程，形成了具体的标准和规范。江苏重工“400 英尺自升式钻井平台国际合作研发及产业化”项目顺利通过验收，其中 7 项关键技术填补了我国 CJ 系列自升式钻井平台的空白。“半潜式起重生活平台的自主研发及产业化”获 1200 万元财政资金支持。江苏重工牵头申报的工信部高技术船舶科研项目“半潜式起重拆解平台开发”顺利通过工信部组织的项目答辩；承担的南通市申报的海洋经济产业示范城市的产业链协同创新项目获得中央财政 3000 万元资金支持，在南通 7 个牵头单位中排名第一。2017 年，招商工业共获 7 项发明专利授权，33 项实用新型专利授权，向集团创新基金申报 7 项奖励专利。

快速推进智能制造项目。通过积极跟踪研究智能制造技术的发展状态，结合政府资助政策和公司经营生产情况，合理选择满足实际需求的智能制造项目。2017 年蛇口友联完成深圳市科技创新委员会应用型科技研发专项资金资助的“高压水射流技术的船舶除锈清洗爬壁机器人”项目，爬壁除锈机器人现场实验取得成功。深圳重工研制出的小组立机器人智能焊接工作站，用于小组立焊接、吊耳焊接、大厚组件钢板焊接等场景，有效地提高了工作效率。在修船业务中，继续增加清洁涂装机器人作业的频次和扩大其使用

范围。邮轮制造方面，已梳理了智能制造实施路径，明确了智能制造总体实施计划，确定将智能型材切割流水线、智能薄板生产线、智能管子加工车间作为首批智能制造项目并加快推进，正在筹划建设智能薄板生产线及型材智能切割 1# 线项目，规划专业邮轮制造工厂，为豪华邮轮高效快速建造谋划布局。

【安全生产】

按照集团“综合安全观”的要求，招商工业健全“五适管控法”；以“实现本质安全的长效机制，一切意外均可避免、一切风险皆可控制”为愿景；以“珍爱生命、安全第一”为核心价值体系，健全安全管理机构，充实安全管理人员，夯实基层基础工作，提升本质安全水平，安全管理逐步进入规范期。招商工业开展多种安全管理活动，落实相关措施，不断提炼安全文化理念，巩固安全文化建设成果，保持了安全生产形势总体稳定。2017 年，招商工业组织了 41204 人次参与安全培训，排查并整改了 2051 个安全隐患；全年开展了 194 次安全检查和 100 次各级应急演练。

2017 年，招商工业疏理完成了各企业责任主体的安全生产职责，建立安全生产预警预控指标，创办了《招商工业安全管理月刊》。深圳孖洲岛完成 LNG 轮 HSE 体系[①]的梳理和完善，江苏重工推行了项目标准化安全管理，制定了《项目百万安全工时奖励方案》，通过策划、检查、监督、考核等有效措施，提升了各项目安全管理绩效。在接手东邦船厂管理权过程中，协助东邦船厂健全和完善安全管理体系。

【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，加强企业文化建设，培养有招商局特色和招商工业特色的文化氛围，提升员工对公司的认同感、归属感，提高人才队伍的稳定性。

开展文体活动增强员工凝聚力。组织举办集团“公司日”十佳歌手大赛、徒步、球类、文艺作品大赛等系列活动，创建各类文体协会，积极组织开展公司员工、政府机关、国内外客户、各船级社等参加的友谊赛事和员工联谊活动。这些活动不仅促进了公司对外交流，还为广大员工提供了相互交流、相互了解的机会，丰富了员工业余生活，增强了公司向心力，从多个角度诠释了招商局大家庭“以人为本，文明和谐”的企业文化内涵。

公司组织人员利用节假日慰问困难职工送去大米、油等物资及困难补贴，让困难职工感受到大家庭的温暖。成立彩虹志愿者组织，深入当地社区进行尊老爱幼等帮扶活动，组建彩虹少儿图书馆，为社区孩子提供免费图书；为“证大清华园”家长举办家庭教育和亲子活动，形成团结互助的文明风气，营造“邻里一家亲”的社区大家庭。

（孙振宇　查德龙　李劲松　梁　静）

① HSE 体系指的是健康（health）、安全（safety）和环境（environment）三位一体的管理体系。

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（简称招商交科院）成立于1965年，前身为交通运输部交通科学研究院重庆分院，是部属正厅级事业单位。2000年，转制进入招商局集团，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”、国家级“创新人才培养示范基地”和“国家山区公路工程技术研究中心”的依托建设单位，是交通行业重要的智力密集型科技综合服务企业。

招商交科院是国家级交通行业科技创新基地。招商交科院建有国家级、省部级等20个各类研究开发平台，包括“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6个国家级研发平台。招商交科院设有1个博士后科研工作站，与高等院校联合共建1个博士点和5个硕士点。招商交科院形成了道路、桥梁、隧道、交通工程、生态环保、景观建筑、汽车等十多个专业技术门类，构成了集约高效的科技创新体系。

招商交科院是国内领先的交通行业科技产业集团。招商交科院拥有近60项各级各类从业资质，包括“工程勘察综合类甲级”“公路行业设计甲级”“市政行业（道、桥、隧）专业设计甲级”等；培育形成了勘察设计、试验检测、咨询监理、工程施工、产品制造、信息服务、设计施工总承包、PPP等主营业务类型；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，从事智慧高速系统集成及智能产品开发业务的华驰公司，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PPP等大型建设工程管理业务的全通公司，从事生态环保、景观建筑技术开发及建设运营业务的招商生态环保科技有限公司（简称招商生态），从事道路监测、路产管理及交通物联网数据服务业务的招商路信，从事机动车辆质检、试验及咨询业务的重庆车检院等一批饮誉行业的标杆企业。

2017年，招商交科院面向新时代、新交通，提出了“一体两翼三步走”发展战略新思路，明确了在我国由交通大国迈向交通强国的新长征中，将自己建设成为“落实交通强国战略的创新型企业”的战略任务。

【经营业绩】

2017年，招商交科院营业收入18.48亿元，同比增长3.65%；净利润1.76亿元，同比减少8.33%。总资产51.65亿元，同比增长3.09%；净资产29.3亿元，同比增加8.88%。有息负债降低12.06%，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1.20亿元，利税总额达到2.76亿元，社会贡献总值7.37亿元。

2017年主要经济指标情况

单位：亿元人民币

项目		2017年	2016年	增加额	增幅
资产负债	总资产	51.65	50.10	1.55	3.09%
	净资产	29.30	26.91	2.39	8.88%
	存货与应收账款	21.15	20.22	0.93	4.60%
	有息负债	6.05	6.88	−0.83	−12.06%
损益	营业收入	18.48	17.83	0.65	3.65%
	净利润	1.76	1.92	−0.16	−8.33%
现金流	经营性现金流净额	4.58	1.94	2.64	136.08%
	经营性利润之现金流比	297.22%	127.89%	提高132%	

【人力资源】

2017年，招商交科院总人数为1758人，在职人数为1590人。学历情况：博士44人，占在职职工人数的2.77%；硕士397人，占在职职工人数的24.97%；本科597人，占在职职工人数的37.55%；本科以下552人，占在职职工人数的34.72%。

招商交科院不断优化企业组织结构，开展了职能部门大部制改革，进一步激发了组织活力，优化了员工队伍，实现了提质增效；人才队伍建设取得突破，成功入选科技部“创新人才培养示范基地”；邀请中国工程院院士郑颖人在公司建立了院士工作室，为公司高层次人才提供现场指导，为相关领域重点项目和科研难题提供技术咨询。

【重大项目】

1. 中标港珠澳大桥岛隧工程沥青路面铺装工程项目

港珠澳大桥东接香港特别行政区，西接广东省（珠海市）和澳门特别行政区，是国家高速公路网规划中珠江三角洲地区环线的组成部分和跨越伶仃洋海域的关键性工程。大桥主要包括三项内容：一是海中桥隧工程；二是香港、珠海和澳门三地口岸；三是香港、珠海、澳门三地连接线。海中桥隧主体工程由粤港澳三地共同建设，采用桥隧组合方案，为实现桥隧转换和设置通风井，隧道两端各设置一个海中人工岛。公司中标的岛隧工程路面包含6.7公里的隧道路面铺装和东西人工岛路面铺装，项目全长7.45公里，总铺装

面积约为 23 万平方米。在项目实施过程中，新工艺、新技术得到成功应用，主要解决了隧道铺装通风、照明、冷凝水的技术难题，攻克了超宽（26 米）及变宽（15—26 米）段落的沥青铺装问题，目前正在编制《沉管隧道路面沥青铺装施工工法》。

2. 中标重庆市主城区智能交通系统升级改造工程施工图设计项目

该项目总投资约 4.89 亿元，在公安网、专网、互联网分别建设公安交通集成指挥平台、智能交通集成管控平台、互联网信息服务平台 3 个平台；建设交通信号控制系统、交通视频监控系统、交通流信息采集系统、交通违法监测记录系统、交通信息发布系统、交通事件检测系统、通信网络系统、安全保护系统 8 个基础应用系统，并融合“应指工程”、RFID、浮动车等系统资源；外场设备建设 200 套交通流信息采集设备、160 套交通视频监控设备、160 套交通事件监测管理设备、660 套交通违法行为监测记录设备、160 套 LED 交通诱导屏；改造 560 套老旧路口交通信号控制设备；升级中心机房系统服务器存储设备、综合布线、空调新风等配套设施。公司主要负责本项目的详细设计方案、平台软件系统功能设计、数据库要求设计、系统接口要求设计、施工图设计、工程全费用预算、工程施工技术要求（含施工组织措施）。

该项目秉承“智慧管理、服务民生”的理念，按照“逻辑统一、物理分离”的原则，以交通管理、应急处置、勤务管理、交通执法、出行服务为重点，以大数据、云计算、人工智能等新一代信息技术为支撑，建设信息充分共享、数据深度挖掘、系统高度集成、部门协同联动的城市智能交通管理系统。通过系统建设，融合智慧城市、应指工程、RFID、浮动车等系统资源，开展与高德、百度、腾讯等互联网企业广泛合作，实现重庆市交通管控能力、指挥调度能力、勤务管理能力、交通执法能力、应急处突能力、信息研判及科学决策能力、社会服务能力等七大能力的提升。这使重庆市道路交通管理从粗放式、经验定式型向精细化、科技效益型转变；从被动交通管理方式向主动交通管理方式转变；从交通管理型向交通管理与信息服务并重型转变；从交通设备集成模式向交通业务集成模式转变；从信息辅助决策型向人工智能决策支撑转变。

【业务发展】

2017 年，招商交科院主营业务稳步发展，结构调整、转型升级取得实质进展，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，与 2016 年持平。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 13 亿元，再创历史新高。招商交科院完成了港珠澳大桥岛隧路面铺装工程，并受邀参加交通运输部主持的人工智能在港珠澳大桥运营管理应用示范项目；承接了非洲莫桑比克马普托大桥主桥钢桥面铺装和索缆产品项目，沿用中国技术标准设计和施工，实现中国标准

的输出。同时，招商交科院承接的重庆曾家岩 PPP 项目主桥墩身施工已经完成，隧道工程已完成工程总进度的 22%。

生态环保业务持续稳步发力，新签合同额达 8437 万元，营业收入超过 1 亿元，并已初步形成流域综合治理技术的积累。基于国家“交旅融合”的发展机遇，积极拓展“交通 + 旅游”新兴业务，在多个省市承接项目，实施了一批有较大影响力的行业领先项目。

智能交通业务继续快速发展，招商交科院与招商漳州鼎力合作，完成“厦门湾无人驾驶汽车社会实验室之测试场概念性规划”，开展无人驾驶方面的研究；与招商公路共同做实做优招商局交通信息技术有限公司，搭建起智能交通信息服务业务承载平台。

【改革创新】

2017 年，招商交科院改革创新多点发力，相继实施总部大部制改革、事业部制改革和业务单元整合，在统筹管理、提高效率、增强活力方面初显成效。

大部制改革方面，以“简政放权”，降低管理成本，提升综合管理能力为目标，将原来的 12 个职能部门整合为 6 个职能部门，并同期组建了“一院三中心”，基本上实现了统筹管理、简化流程、降低成本三个目标；事业部制改革方面，以增强内生发展动力、做大做强专业分院为目标，对本部科研生产经营单位制订并实施了事业部制改革计划；业务单元整合方面，以“做强专业、做长产业”为目标，探索了多样化的业务单元整合路径。

【科研开发】

2017 年，由招商创研院牵头，建立健全了公司的科技振兴配套机制；以争取国家级重大科研项目为龙头，巩固提升了招商交科院在行业的引领地位；以做优做强平台为主线，加快优化创新要素，强化了创新能力。在搭建创研院核心运营及管理体系、推进创新项目实施、统筹推进重点实验室建设及验收准备、推进与招商公路联合创研院组建、探索高水平科技团队建设、推进龙脊创新创业空间平台搭建等重点工作方面取得较好成效。

实现科研业务新签合同 5267 万元。其中，29 项省部级以上重点项目，合同额 2623 万元；首次作为项目牵头单位获批国家重点研发计划项目——“城市典型交通基础设施运维安全关键技术研究”，获专项经费 2000 万元。招商交科院现有 285 项在研项目，其中含 20 项公司级管理重点项目；47 个项目结题，其中《公路斜拉桥设计规范》等三部交通行业规范顺利报批。

在运行 38 项自主创新科技项目；开展 17 项自主创新项目立项审查，全年获批立项 8 项，经费达 3000 万元；组织 9 个项目完成结题验收。

招商交科院获 11 项省部级以上奖励，其中包括 8 项省部级二等奖以上奖项。招商交科院蒋树屏研究员荣获 2017 年度重庆市科技突出贡献奖，这也是招商交科院科技人员首次获此殊荣。公司还获得 1 项招商局集团创新资助项目，1 项创新先进团队二等奖，1 项创新先进个人三等奖，21 项发明专利奖励，

获得资助和奖金总额 1242 万元。

2017 年，招商交科院申请 59 项知识产权，79 项获授权，其中包括 29 项发明专利、45 项实用新型专利、1 项外观专利、4 项软件著作权。还完成 3 地区 3 班次的交通行业教育培训工作，培训达 167 人次，圆满完成年度培训工作。

【技术生产】

2017 年，招商交科院运行 1659 个勘察设计及咨询项目（不含检测），其中包括 71 个勘察设计重特大项目。项目生产管理系统正式上线运行，推广应用集团电子招标平台，获得新版质量管理体系标准认证证书。本年度获 8 项省部级优秀勘察设计奖，其中包括 2 项一等奖，6 项二等奖，荣获 2 项国家优质工程奖（银质奖），并获得了全国工程勘察设计行业诚信单位。

建筑信息模型（building information modeling，BIM）技术在 10 个项目的投标、设计、报奖等方面得以应用，蔡家嘉陵江大桥工程荣获重庆市勘察设计协会第二届建筑信息模型（BIM）应用竞赛综合应用奖二等奖，这是公司在 BIM 应用领域取得的首个大奖。

公司设计的 321 国道阳朔至桂林段扩建工程、重庆高家花园嘉陵江大桥复线桥、湖南益阳至娄底高速公路顺利通车；重庆蔡家嘉陵江大桥、重庆郭家沱长江大桥、连霍高速公路（G30）新疆境内乌鲁木齐至奎屯段改扩建工程、银百高速城口（陕渝界）至开县项目、渝长高速公路扩能改造项目、四川高速公路公安交通管理监控系统二期工程开工建设。

【市场经营】

2017 年，招商交科院新签合同额 27.56 亿元，咨询类业务首次突破 13 亿元，其中勘察设计类业务首次突破 7 亿元，为历年来最好业绩。

以“坚持市场导向，创新营销模式，提升经营能力”为工作主线，加大市场资源统筹力度，加快区域分支机构的能力建设，持续完善营销网络布局，纵深拓展新兴业务和重点市场；为适应交通基建市场的建设模式变化，扩大构筑战略联盟生态圈，与合作同盟共同探索各自产业链项下业务的深度合作，形成多赢的长效发展机制。城市智能交通设计、水生态修复等新业务在市场上取得突破。

【企业文化】

为隆重纪念招商局创立 145 周年，招商交科院承办了“庆祝招商局创立 145 周年全球健行接力（重庆站）”活动，在渝招商系各单位的 200 多名员工参与活动；招商交科院工会牵头组织了庆祝招商局创立 145 周年“招商交科杯”员工篮球联赛；还参与了“庆祝招商局创立 145 周年集体婚礼”“庆祝招商局创立 145 周年书画摄影大赛”等多项纪念活动。

“畅通山河”主题展览馆有序运行，全年接待 52 批次参观游客，约 650 人次。全国科普周期间，展览馆与国家山区公路工程技术研究中心联合举办了“公路科普嘉年华活动”，通过发表科普文章、举办科普故事会、

组织科普参观等多种形式宣传公路科普知识，取得良好的社会效应。2017年，展览馆蝉联中国公路学会授予的“科技活动周全国公路科普嘉年华活动先进单位”“优秀全国公路科普教育基地”两项荣誉。

公司积极配合招商局集团做好第二十届中国（重庆）国际投资暨全球采购会的布展设计，宣传展示了公司在渝的发展成就；参与纪念重庆直辖20周年之重庆勘察设计行业系列报道，在《重庆晨报》刊发《创新驱动为畅通“加码”》专题报道；协助中国交通广播采编招商局“大国工匠”系列节目，录制专题节目1期。

（张　扬　伍　波　谭　勇　潘　宇　刘　培　秦　耕　何　丹　钟　伟　周　颖　石力雄）



第四篇
金融业务







综　述

【概况】

金融业务是招商局的核心业务之一。招商局的金融业务实施“4+N”布局，涵盖银行、证券、直投、保险、融资租赁、资产管理及金融科技等领域，业务主体分别是招商银行、招商证券、招商资本、招商创投、招商仁和人寿、招商租赁、招商平安资产等，树立了一系列金融业务的招商局品牌，形成了集多种金融行业于一身，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发起的第一家由企业兴办的银行，是中国领先的零售银行。截至2017年底，招商银行在中国境内130多个城市设有137家分行及1681家支行，1家分行级专营机构（信用卡中心），3家境外代表处，3340家自助银行，两家子公司［招银金融租赁有限公司和招商基金管理有限公司（简称招商基金）］及一家合营公司（招商信诺人寿保险有限公司）；在中国香港拥有永隆银行有限公司和招银国际金融控股有限公司等子公司，并设有香港分行；在美国设有纽约分行和代表处；在英国设有伦敦分行和代表处；在新加坡设有新加坡分行；在卢森堡设有卢森堡分行；在中国台北设有代表处；在澳大利亚设有悉尼分行。招商银行先后荣获英国权威金融杂志《银行家》2017年全球银行品牌500强排名第12位，世界千强银行排名第23位；《财富》世界500强排名第216位；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15位。

招商证券经过二十多年的创业发展，形成了稳健经营、规范发展、高速成长的市场形象。招商证券于2009年11月在上海证券交易所上市，2016年10月在香港联合交易所上市，现已成为中国领先的上市证券公司之一。截至2017年底，招商证券在境内设有243家证券营业部和12家分公司，并在中国香港、英国、新加坡、韩国等地设有境外子公司，已构建起国内国际一体化的综合证券服务平台，是2008年迄今连续十年获得A类AA评级的两家券商之一。

招商局资本投资有限责任公司成立于2012年，是招商局投资业务的管理与发展平台，专门从事另类投资与资产管理，旨在推进集团内部基金整合，建立直投基金管理的统一平台。招商局资本投资有限责任公司在

市场中不断探索，以精准的基金定位和国际化专业团队，为投资者和企业创造价值。同时，招商局资本投资有限责任公司积极整合招商局集团内部资源，以融助产，推动金融与实业的相互结合。截至2017年底，招商局资本投资有限责任公司管理总资产超过2700亿元，行业排名位居前列。

2015年，响应国家“双创”的号召，招商局设立招商局创新投资有限责任公司。招商局创新投资有限责任公司管理50亿元创新基金，旗下还设有招商启航互联网孵化器，重点关注“互联网+”和科技创新领域。兼顾市场化投资和招商局“三产一科创”战略，招商创投致力于发现、培育和整合优秀的创新企业，促进招商局产业转型升级。截至2017年底，招商局创新投资有限责任公司签约投资金额为32.26亿元人民币。

招商局旗下还有博时基金、招商基金两家基金公司，两家公司管理资产总规模合计超过2万亿元。

【业务指标】

2017年，招商银行合并总资产为62976亿元，比年初增长5.98%；实现合并营业净收入2209亿元，同比增长5.33%；利润总额907亿元，同比增长14.84%；净利润702亿元，同比增长13.00%。

招商证券合并口径总资产2856亿元，同比增长17.5%；归属于母公司净资产792亿元，同比增长32.4%；实现合并口径营业收入133.53亿元，同比增长14.2%；利润总额71.07亿元，同比增长10.1%；归母净利润57.86亿元，同比增长7.1%。

博时基金实现合并营业收入31亿元，同比增长28%，净利润9.39亿元，同比增长34%，营业收入和利润均创七年来的新高；年末合并资产管理规模为11023亿元，其中公募基金资产管理规模4412亿元，行业排名第五，非货币公募月均规模排名行业第二。

招商局资本投资有限责任公司基金管理业务实现收入超过7亿元，同比增长131%，归属于母公司的净利润2.57亿元。截至2017年底，招商局资本投资有限责任公司共管理40只基金，管理总资产2779亿元，同比增长20%。

招商局创新投资有限责任公司完成62个投资案例，总计投资金额29亿元；同时完成对7个产网融合项目的投资，总计投资金额1.42亿元。深圳招商启航互联网投资管理有限公司共筛选了232个项目进行孵化，并投资了其中51个项目，投资金额总计8401万元。

（杨　戎　杨清玲　姚　望　代　飞　孙　悦）

招商局金融集团有限公司

【概况】

招商局金融集团有限公司（简称招商金融）于1999年6月18日组建，是招商局集团的直属二级公司，从事金融行业的投资和经营，并根据集团授权，对集团内的金融业务实施行业业务管理和指导。招商金融业务主要分布在银行、证券、直投、保险、融资租赁、资产管理及金融科技等领域。

【经营业绩】

2017年招商金融全年完成营业收入177亿元、利润总额564亿元、净利润550亿元。

【人力资源】

2017年，公司员工总人数76人，在职人员75人。学历情况，博士4人，占员工总数的5.3%；硕士45人，占员工总数的59.2%；本科19人，占员工总数的25.0%；本科以下8人，占员工总数的10.5%。

【业务发展】

1. 银行业务

2017年，招商银行董事会确定的“创新驱动、零售领先、特色鲜明的中国最佳商业银行”战略规划执行良好。2017年，招商银行实现了集合了人工智能金融科技应用的APP 6.0上线，率先推出了国内及亚太地区首个区块链跨境领域项目——跨境直联支付区块链平台。招商银行以金融科技创新驱动业务和客群持续增长，零售客群突破1亿户大关，客户体验提升；零售业务优势进一步扩大。截至2017年末，招商银行零售营业收入占比51.29%，同口径较上年提升1.82个百分点。批发业务特色鲜明，交易银行和投资银行与金融市场产品体系不断丰富、完善，服务战略客户的能力显著增强。

2017年，招商银行董事会坚持“质量第一、效益优先、风险可控、规模适度”的稳健经营原则，加强战略引领、前瞻性关注风险、强化金融科技投入。一是落实“跑赢大市、优于同业”战略要求，在员工费用总额管理中配套相关考核机制，鼓励招商银行在充分暴露风险的前提下提质增效，提升竞争

力；二是进一步完善全面风险管理，持续清扫风险的盲区、死角和短板；三是针对金融科技快速发展的形势，设立“金融科技创新项目基金”专项用于金融科技投入，助推招商银行金融科技创新。

2. 证券业务

2017 年是招商证券 2015—2017“赶超战略”的收官之年，招商证券保持战略定力，紧扣“拓展收入、提升能力、稳中求进、努力赶超”的经营方针，苦练内功、提升能力、提质增效，实现了“跑赢大市、优于同业”，市场竞争力进一步提升，多项指标排名创历史最佳。一是核心经营指标跑赢大市，招商证券营业收入和归属于母公司净利润分别达 133.53 亿元和 57.86 亿元，同比增幅均居行业前十大券商前列，营业收入与净利润排名双双进位；二是各业务市场竞争能力全面提升，公司战略重点跟踪的 21 项竞争力指标中，有 14 项较 2016 年实现进位或进入行业前五，在主券商、托管外包、债券承销、并购重组等一批具有战略性发展前景的业务领域保持或建立起领先优势；三是资产质量始终保持良好，流动性风险、信用风险等主要风险指标均符合监管规定及董事会要求。2017 年，招商证券成为行业分类评级中仅有的两家十年蝉联 AA 最高评级的证券公司之一，在行业内树立了依法合规、稳健经营的良好形象。同时，招商证券持续加大金融科技的投入和创新，董事会批准设立“金融科技创新项目基金”，每年额度为营业收入的 1%，专门用于金融科技创新项目投入。

3. 基金业务

2017 年，招商局资本投资有限责任公司秉承“诚信、规范、卓越、共享”的经营理念，在基金募集、产融结合、模式创新等方面都取得了良好成绩。2017 年，招商局资本投资有限责任公司完成 14 只基金的募集，共募集资金 927 亿元；践行、融入国家战略，与国家发改委、财政部、商务部、工信部等合作，发起设立了服贸基金、农垦基金、京津冀基金、中白基金（扩募）等 4 只国家级基金，总规模约 350 亿元；贯彻招商局产融结合发展战略，设立了漳州生态智慧基金、长城海洋基金、京沪三项地产基金等 6 只产融结合功能基金，总规模约 360 亿元，有力地推动了招商局相关产业的发展；积极推动基金组建模式创新，完成南通崇海产业发展基金签约工作，招商局方面不出资但获得基金管理主导权。同时，招商局资本投资有限责任公司注重内控体系和合规建设，年内完成对投资管理、基金设立等 14 项审计，并协助组织内外部法律及合规培训 8 次。

2017 年，招商局创新投资有限责任公司管理团队加强与二级公司产网互动，互动项目 80 例，通过决策 5 例，并进一步宣贯制度、互通需求、优化对接机制。同时，加大募资力度，积极推进清控基金、中国外运股份有限公司物流电商创新基金等组建工作。与金斧子网络科技有限公司（简称金斧子）、FellowPlus（服务专业投资人的互联网公司）一起发起并组建了新基金孵化联盟，得到了 20 多家主流机构和广大新锐投资人的积极响应。

4. 保险业务

2017 年，招商局仁和人寿保险股份有限公司高质高效推动业务经营。在渠道建设方面，搭建了个险、银保、法人、创新四个业

务条线。个险业务条线着力推进个险队伍搭建，代理人队伍达到 700 人以上。银保业务条线以招商银行为依托，迅速拓展与中国建设银行、中国工商银行、中国银行等银行的合作。法人业务条线以招商局为依托，为招商局员工提供福利保障服务。创新业务条线紧密依托中国移动、中航信两大股东资源，积极探索保险在线销售。在网点建设方面，重点布局，积极开拓，大力筹建分支机构，完成广东、深圳分支机构的筹建工作。

2017 年，招商局仁和人寿保险股份有限公司紧紧抓住传统人身保险弱需求向健康养老强需求转变的机遇，把医养产业作为公司重要的发展支柱。有序推进公司与招商蛇口医养产业合作，推动搭建养老平台——招商仁和之家，推动收购广州番禺金山谷养老项目。

2017 年，招商海达保险顾问有限公司（简称招商海达）加强业务开拓，积极挖潜集团自有业务，大力发展集团衍生业务。积极创新发展，优化升级优智保系统，为顺丰、迅隆船务等客户提供优质服务。

2017 年 6 月，招商局保险有限公司（简称招商局保险）顺利获得贝氏（A.M.Best）“A—”的财务评级，有利于招商局保险拓展商业险，进一步提升市场地位，增强客户及保险中介对公司的信心。12 月，招商局保险顺利通过外部审核，获得 ISO9001（2015 版本的国际质量管理体系认证），为客户提供更好的产品和服务。

5. 融资租赁业务

2017 年，招商局通商融资租赁有限公司注册资本金由 15 亿元增加到 30 亿元，在年内进一步扩大了底层资产布局，为后续业务发展奠定了坚实基础。招商局通商融资租赁有限公司的业务主要分布在基础建设、交通运输、能源、高端装备制造、现代服务业五大类行业，客户集中度和地区集中度较为分散，未出现逾期或不良，市场化业务取得良好开局。与此同时，招商局通商融资租赁有限公司认真贯彻集团深化产融结合的发展战略，特别是通过“经营性租赁 + 购买权”的创新方式，与招商工业合作，完成一艘潜水支持船和两座自升式钻井平台的销售工作，成为招商局产融结合工作的重大突破。

6. 不良资产管理业务

自设立以来，深圳市招商平安资产管理有限责任公司积极申报各项业务资格，现已拥有金融机构不良资产批量收购处置资质、债权类私募基金管理人资质和股权类私募基金管理人资质，为业务的顺利拓展提供了有效保障。在不良资产收购处置方面，2017 年，深圳市招商平安资产管理有限责任公司成功竞标首单不良资产包，实现了作为地方资产管理公司在牌照业务上零的突破。客户营销方面，深圳市招商平安资产管理有限责任公司多措并举积极推动大客户策略，与一批行业影响力大、实力雄厚的客户建立起互信互惠的业务合作关系，部分项目已实质落地。

【战略管理】

根据招商局统一要求，招商金融牵头组织对金融 SBU 年度战略实施情况进行评估。该项工作不仅是招商局战略管理的一项年度例行工作，更是招商局战略闭环管理的一个重要环节。评估报告主要基于对外部环境变

化分析的基础上，对战略实施进展情况进行了回顾和检讨，为下一步战略调整和推进提供依据，并按招商局要求，研究了新设资产管理公司业务战略和融资租赁业务战略，细化了招商仁和人寿业务战略。9 月 30 日经金融 SBU 战略委员会 2017 年第一次会议审议通过后，于 10 月 9 日将《招商金融 SBU2017 年度战略实施评估报告》和《金融 SBU 战略委员会会议纪要》以金融事业部名义上报招商局。

按照招商局海外战略发展规划的编制要求，结合金融板块成员公司业务特点和实际情况，招商金融编制了《招商金融海外发展战略》，于 2017 年 5 月提交招商局海外业务部。在招商局海外业务部、战略发展部的指导下，招商金融于 2017 年 8 月对海外战略进行了修订，再次提交招商局集团。《招商金融海外发展战略》对招商局金融板块海外业务发展现状进行了全面的梳理，对战略目标、发展举措以及组织保障体系等进行了检试和修订。

【投资管理】

按照招商局 2017 年 5 月修订下发的《投资管理规定》和《投资项目负面清单》等要求，招商金融对《招商局金融集团有限公司项目投资审批管理规定》进行了适应性修订。主要包括：增加了执行集团投资项目负面清单管理的要求；调整了对投资项目内部收益率（internal rate of return，IRR）要求；提高了集团对公司投资审批授权的基准额度；按国资委要求完善了投资管理体系；补充了与“三重一大”决策机制相衔接的内容并完善了内部审核审批流程等相关内容。经招商金融 2017 年第 9 次总经理办公会审议并报经集团核准后，于 2018 年 1 月 3 日予发布。为贯彻招商局“4+N”金融战略，招商金融牵头创办了招商租赁、招商仁和人寿、招商平安资产三家公司，培养新的利润增长点。2017 年，在股权类投资方面，招商金融总部主要是投资招商仁和人寿、招商平安资产、招商租赁、招商金融科技的股权。

2017 年招商金融的投资并购项目均为主业投资，不存在非主业投资。

【审计管理】

2017 年，招商金融审计部积极配合参与金融流程再造项目工作，对标国内领先金融集团控股公司的内部审计管理体系，探索风险导向的审计集中管理模式，形成招商金融内部审计管理体系的初步方案和未来 2—3 年的发展规划，初步搭建起既满足外部监管要求，亦满足企业发展需要的三层内部审计制度体系框架，并充实审计力量。招商金融审计部也制订了审计信息化建设三年规划，成功上线 TeamMate 审计作业管理系统，积极推动事后审计转向事中监督防控及事前预警转变，单一财务审计转向全面风险管控转变，被动型审计转向主动型审计转变，审计监督职能进一步增强。

【风险管理】

2017 年为金融强监管年，中国人民银

行、中国银行业监督管理委员会（简称银监会）、证监会、保监会相继出台了对金融行业影响重大的监管政策和规定，招商局进一步完善风险管理的工作要求。招商金融管理层及风险管理委员会充分履职，积极承担风险管理责任，督导成员公司及时达到监管机构要求，统筹成员公司各业务板块风险管理工作，持续加强风险管理能力和水平，并为成员公司提供有力的资源保障，对金融板块长期稳健发展起了至关重要的作用。

招商金融风险管理三道防线均充分发挥作用，“4+N”业务管理部门不断推动主动防控风险机制的建立与完善，并将成功经验复制到新建成员公司，有效地强化了第一道防线；风险管理部充分发挥第二道防线作用，在风险预警体系优化建设、风险管理及内控体系优化、风控组织体系完善和制度建设以及督导成员公司建立风险偏好等方面取得了明显成效，夯实了第二道防线；审计部积极筑牢第三道防线，参与招商金融流程再造项目，推进审计集中工作，协同成员公司审计部建立审计管理体系，发挥内部审计第三道防线的风险防控作用。在三道防线相互配合发挥作用的情况下，招商金融风险管理体系较往年进一步完善，风险量化水平也得到显著的提升。

【科技创新】

根据招商金融流程再造咨询项目IT子项目的成果指引，2017年6月招商金融成立了金融科技部，11月3日招商局金融科技有限公司完成工商注册，取得营业执照。招商金融科技是全国仅有的两家企业名称中不带地域名称且使用“金融科技”字样的企业，也是2004年后获得名称中带有“金融科技”字样的全国第一家企业。招商金融科技是集团多主体、多层次金融创新体系中的重要一环。

招商金融科技的成立对于招商金融打造中国领先的金融控股集团具有重要的战略意义。具体体现在以下四个方面。

首先，从战略指导和资源配置的角度，招商金融科技可帮助招商金融建立关键职能（如财务、人事等）的管理系统以实现对成员企业的有效管理，并通过强大的数据分析能力为业务板块提供战略指导，招商金融科技可帮助招商金融建立IT集中所需要的统一系统并对其进行维护和运营管理，同时对成员企业进行统一IT规划，以优化资源配置，减少不必要的浪费。

其次，从运营效率提升的角度，招商金融科技可以帮助招商金融打造后台集中作业的技术平台，为流程再造提供基本技术支持，以提升成员企业的运营效率，确保运营体系不断向前推进。

再次，从客户价值提升的角度，招商金融科技可帮助招商金融建立连接成员企业客户数据的能力，并搭建客户信息共享平台，为深入分析和了解客户行为，促进业务协同和交叉销售奠定基础。

最后，从推动创新的角度，招商金融科技可通过对云计算、大数据、区块链、人工智能等前沿科技的深入研究，并通过对新技术在金融领域的应用进行探索，充分发挥招商金融的后发优势，推动招商金融孵化出具有竞争力的技术产品。同时，通过整合招商

局内外部客户资源，推动招商局集团层面的业务创新，形成单体金融企业不具备的优势。

【产权管理】

招商金融根据国资委及招商局的要求，招商金融认真贯彻落实国有资产管理的相关规定，持续强化国有产权基础管理工作，努力提升产权管理工作能力和水平，争取保证各项产权相关工作顺利推进。

在梳理产权管理职责方面，一是明确产权管理职责。招商金融根据集团产权管理要求，规范各成员公司产权管理主体责任，明确由一个归口部门负责产权管理工作，并明确产权管理工作的职责。各成员公司均做到了人员到位，责任到位。二是严格执行产权管理制度。招商金融各成员公司均严格执行招商局的各项产权管理制度，按照制度的要求规范产权工作流程。

在强化产权登记备案工作方面，一是产权基础登记工作。招商金融对于其管理的公司所发生的设立、注销、增资、投资收购、产权转让等产权变动信息指定专人负责跟踪，通过各成员公司每月上报的《产权动态简报》了解进展情况，并要求各成员公司将相关产权信息的变动及时录入 EAS（enterprise application suite，企业应用套件）产权系统及国资委产权登记系统。2017 年累计新增 9 家公司，减少 3 家公司，5 家发生股权变动，2 家实收资本变动，1 家变动公司类型，3 家变动公司名称，22 家公司发生高管人员变动，以上产权信息变动均已录入产权登记系统。二是资产评估备案工作。为严防国有资产流失，招商金融严格按照集团资产评估管理流程，办理各项资产评估备案事项。共办理备案申请 4 项，包括摩根士丹利华鑫基金股权转让项目、招商证券入股青岛市资产管理有限责任公司 30% 股权项目、招商证券致远文化股权转让项目、招商致远资本转让青岛国信股权项目。

在助力公司重大项目决策方面，2017 年度招商金融积极参与研究各成员公司发生的与产权业务相关的重大项目方案，并对产权相关的管理事项提出建议。2017 年度参与项目主要包括："929" 金控平台项目；摩根士丹利华鑫基金股权转让项目；与招商租赁香港完成 SPV 公司股权转让项目；中国基金股权转让项目；招商致远资本增资 23 亿元项目；招商致远资本转让青岛国信股权项目；招商平安资产设立 SPV 公司项目；招商海达与中海集团转让 15% 股权项目；招商海达新加坡公司增资扩股项目；等等。

【内部控制体系建设】

招商金融设立内部控制自评价工作小组（简称工作小组），该小组由招商金融分管风险管理的总法律顾问（副总经理级）担任领导小组组长，成员由招商金融风险管理部、德勤咨询团队、内控专员和部门业务骨干组成，负责组织实施招商金融总部内控自评价工作。招商金融内控自评工作由招商金融总部风险管理部牵头，并协同工作小组成员一并开展。

经过多年的规范化建设，招商金融内控体系已经日臻完善。招商金融已经建立了以

风险管理、财务与报告管理、全面预算管理、资金与担保管理、投资与产权管理、资产管理、采购管理及合同档案管理等为主要内容的较为完善的内部管理系统。各项工作皆建立了与之配套的较为完善的管理制度（包括制度、规定、办法和流程）。招商金融多年关注内控体系的建设与完善，有效保证了公司业务的合规经营、风险把控和高效运作。

招商金融按照国资委、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》和招商局集团印发的《招商局集团内控建设工作实施方案》要求，依据财政部等五部委印发的《企业内部控制基本规范》及配套指引等有关规定，结合公司实际，以风险管理为导向，以提高经营效率和效果为目标，以流程梳理为基础，以关键控制活动为重点，制定了2017年内控体系建设工作的原则、目标和主要工作任务。纳入2017年内控评价范围的业务层面流程包括以下8个：风险管理、财务与报告管理、全面预算管理、资金与担保管理、投资与产权管理、资产管理、采购管理及合同档案管理。

截至2017年12月31日，招商金融总部、下属子公司以及金融板块所有成员公司均已完成年度的内部控制体系建设工作，开展完成了内部控制自评和缺陷整改工作。

【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。2017年，招商金融总部调整了安全生产管理委员会成员，各成员公司也建立了相应的组织机构，并完善了相关安全管理制度，其中招商租赁新设安全生产管理委员会。招商金融总部组织包括招商仁和人寿、招商租赁、招商平安资产、招商证券、招商海达、招商局保险在内的各成员公司召开了招商金融安全生产专项工作会议。部署下属各单位开展了“安全生产月”活动、安全生产大检查等；以办公场所安全为重点，招商证券认真执行“安全生产月”工作、严格开展安全“五查”工作以及安全生产应急演练。招商仁和人寿突出抓好日常安全检查和集中排查。招商金融对招商证券办公场所、办公机房区域进行了安全生产专项检查，重点排查和整改消防、监控系统、网络安全信息系统、计算机机房系统等重要环节，对存在的安全隐患及时作出整改，落实保障措施；加强应急管理及重点单位重点部位（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。2017年招商金融未出现安全生产事故。

【节能减排】

2017年，招商金融按照招商局要求，定期上报节能减排月报，同时更新节能减排系统。

【信息化建设】

招商金融流程再造咨询项目IT子项目已完成，波士顿咨询公司（The Boston Consulting

Group，BCG）交付了IT治理、金科成立方案、科技服务规划蓝图、数字化创新潜在方向及场景和额外交付品等五大类共十七份成果文档。结合招商局对招商金融信息化建设工作的督导意见，金融科技部完成编写IT体系三年实施规划、具体项目计划和2018年预算计划，已在招商金融A委会和办公会上审议通过，并筹办金融科技规划专家研讨会，邀请内外部专家学者对金控金融科技规划进行诊断和提出建设性意见及建议。

按照招商局对招商金融信息化建设工作的督导意见，招商金融积极推进信息化管理的各项工作，修订了《2018—2020年信息化工作三年规划》；开发了知识管理系统雄安新区板块，该板块成功上线运行。2017年，招商局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招商局的网防G01统一管理，并按照集团要求统一升级，定时监控，对外安全防护得到提升。招商金融按照招商局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；积极配合招商局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，招商金融完成知识管理系统模拟灾备演练并形成报告；配合招商局年度渗透测试工作，对应用系统进行修复。

（王宇慧　唐　磊　徐兴华　陈慧丰
周　喆　杨　戎　杨清玲　姚　望
代　飞　孙　悦　刘　凯）

招商证券股份有限公司

【概况】

招商证券股份有限公司（简称招商证券）于1991年8月创立于深圳，是具有百年历史的招商局集团旗下的证券公司。招商证券传承了招商局集团长期积淀的创新精神、市场化管理理念、国际化运营模式及稳健经营的风格，经过二十余年的发展，招商证券已成为拥有证券市场业务全牌照的一流券商。2009年11月，招商证券首次公开发行A股，并在上交所主板上市。2016年10月，招商证券首次公开发行H股，并在香港交易所主板上市。

招商证券具有稳定持续的盈利能力、科学合理的风险管理架构、全面专业的服务能力。招商证券拥有多层次客户服务渠道，在国内设有226家营业部，同时在中国香港、新加坡、英国、韩国等地设有子公司；招商证券全资持股招商证券国际有限公司、招商期货有限公司、招商证券资产管理有限公司、招商致远资本投资有限公司，参股博时基金、招商基金，构建起了国内国际业务一体化的综合证券服务平台。

招商证券致力于“全面提升核心竞争力，打造中国最佳投资银行”，以卓越的金融服务实现客户价值增长，推动证券行业进步，立志打造产品丰富、服务一流、能力突出、品牌卓越的国际化金融机构，成为客户信赖、社会尊重、股东满意、员工自豪的优秀企业。

【经营业绩】

2017年，招商证券实现营业收入133.53亿元、净利润58.05亿元，同比分别增长14%和7%，双双创下仅次于2015年的公司历史上第二好的业绩。截至2017年底，公司合并总资产2856.44亿元，净资产793.34亿元，净资本541.81亿元。

【人力资源】

截至2017年底，招商证券拥有10677名员工，在职人数为10633人。学历情况：博士88人，占员工总数的0.8%；硕士2608人，占员工总数的24.6%；本科5414人，占员工总数的50.9%；本科以下2523人，占员工总数的23.7%。

2017年，招商证券结合业务发展动态与公司组织架构变化，对31个部门（子公司）共902个岗位进行了梳理和更新，进一步完

善了现代投行的岗位职责等体系，并将结果应用于员工的业务职级调整工作中。招商证券确立了干部任免的原则与方法，明确了干部分级授权管理制度，规范任免程序，推行干部公开竞聘与轮岗，初步形成了竞争择优、绩效导向、能上能下的干部任免机制。招商证券以战略为导向，多渠道引进财富管理、互联网金融、跨境、大宗商品等业务领域转型升级亟须的高端人才，全方位提升公司人员的配置效率。招商证券开展青年营销骨干培训营，对关键专业人才进行专项培训，引入行动学习培训法，人才培训体系进一步优化。

【业务发展】

1. 零售业务

2017 年，零售业务在激烈的竞争中实现稳中有进。招商证券坚持线下传统团队营销挖潜与线上微证券获客双轮驱动，全年新增投资者占比由 2016 年的 9.35% 提升至 10.5%。招商证券坚持为客户提供财富管理增值服务，以专业服务提高客户满意度，并取得相对应的佣金费率，财富管理计划的客户数、交易资产规模、交易佣金收入占比等关键指标连续三年（2015—2017 年）上升，对稳定佣金费率发挥了重要作用。2017 年，公司的佣金费率是 3.71%，同比下降 11.85%，低于行业平均 12.11% 的降幅；2017 年，公司代理买卖证券佣金净收入市场份额同比上升 3.37%，市场排名亦上升两位至行业第 7 位。战略性发展类贷款业务，融资融券余额行业排名第 6 位，较 2016 年提升 1 位；股票质押融资规模达 591 亿元，较 2016 年末增长 36%，排名也前进两位至行业第 5 位。

2. 机构业务

2017 年，机构业务成长为招商证券领先的差异化竞争优势。公募基金业务对第一、第二梯队基金公司进行全面布局，在保持与既有核心客户深度合作的同时，着力提升在招商证券的交易占比处于 5% 以下的大型基金公司的合作空间，分盘排名位居行业第 2 位（2017 年上半年）。招商证券抢抓保险客户业务大发展机遇，聚焦保险龙头企业，以特色投研为核心，以港股通为突破，2017 年保险分盘占比达 6.56%，同比大幅增长近 50%。主券商业务行业领先优势持续巩固，成为公司重要的差异化竞争优势。主券商交易业务的标准化、系统化、制度化程度不断提高，交易资产规模由 2016 年末的 1290 亿元大幅增长至 1925 亿元，交易份额由 2016 年末的 0.29% 大幅提升至 0.42%。主券商托管业务高度关注客户需求变化，紧跟市场开展服务创新，凭借优秀的市场营销与服务能力、强大的海量产品运营能力，构筑了坚实的竞争壁垒；私募基金托管外包产品数量与规模、公募基金托管数量等指标连续四年保持全行业第一；托管外包资产规模接近 2 万亿元，连续四年保持全行业第一。

3. 大投行业务

2017 年，招商证券大投行业务核心竞争力全面进位，实现收入 22.16 亿元，同比增长 10%。投行业务净收入排名行业第 7，较 2016 年前进 1 位。保持既有股权融资业务竞争力，股票主承销金额排名行业第 7，较 2016 年前进 4 位。债券承销业务保持行业领先，债券主承销金额排名继续位居行业第 2 位；在细分的资产证券化业务领域展现出卓

越的创新能力，业务规模连续三年领先，成为券商资产证券化业务的龙头。并购重组财务顾问业务竞争力快速提升，完成顺丰、郑煤机等重大并购重组项目，并购重组财务顾问净收入（上半年）排名行业第5，较2016年大幅前进9位，2015—2017年连续三年获得证券业协会并购重组专业评价的最高级A类评级。大客户营销硕果累累，招商证券拓展了中石化、顺丰、国投电力等大客户项目，在金融、地产、交通运输、能源等行业领域树立起了显著的竞争优势，核心客户群的质量和数量持续提升，客户结构逐步优化。2017年，公司主承销总金额行业排名首次进入前三，已跻身行业领先的第一梯队；这标志着公司为企业客户提供综合金融服务的能力显著提升，也标志着公司大投行的综合竞争力完成了一次具有里程碑意义的历史性突破。

4. 四大子公司

2017年，四大子公司积极打造各自业务领域/区域内的全功能业务平台，全产业链服务能力和营收能力不断加强，对公司的收入贡献持续提升。

招商证券国际有限公司全功能平台建设成效显著，创收能力持续增强，收入接近11亿港元，净利润达3.9亿港元，分别同比增长47%和255%，双双创下历史新高。投行业务成为强劲发动机，拓展了中国人民保险集团股份有限公司、中国石油化工集团公司、华润（集团）有限公司、上海国际港务（集团）股份有限公司、广州汽车集团股份有限公司、上海医药集团股份有限公司等重要大客户，2017年IPO承销金额排名香港市场第3位，跨境IPO承销业务成为继环球商品业务之后公司国际业务的另一个领先的竞争优势；同时，债券、并购等业务短板逐渐弥补，综合服务能力显著提升。证券业务股基市场份额排名第44位，较2016年提升8位，保证金（孖展）业务日均规模达45.8亿港元，创下历史新高。环球商品业务收入突破1.2亿港元。

招商证券资产管理有限公司着力提升产品开发、销售、投资三大核心能力，全产品线已经基本成型，保证金产品特色明显，收入与规模持续增长；2017年末管理资产规模达7792亿元，同比增长24%，排名较2016年上升3位至第5位；2017年实现营业收入11.33亿元，同比增长3%。

招商致远资本投资有限公司立足于打造券商特色的专业股权投资机构，全面拓展母基金、险资、上市公司等优质机构投资客户，在巩固与地方政府合作优势的同时，积极开展PE+上市公司、行业基金等基金模式创新，初步形成了以股权投资基金、创投基金、产业并购基金、夹层基金为主的多元化基金谱系，2017年末管理资产规模达172亿元，较2016年末增长15%，净利润3.14亿元。

招商期货有限公司坚持期货业务全功能平台发展战略，突出机构业务和介绍经纪商（introducing broker，IB）渠道建设，在保持金融期货既有优势的同时，成功弥补商品期货短板，金融期货市场份额由2016年的2.10%提升至2017年的3.96%，商品期货市场份额由2016年的1.22%提升至2017年的1.38%；完成了风险管理子公司的设立及相关业务的备案，基本完成资产管理业务团队的建设。2017年，招商期货有限公司实现营业

收入 3.72 亿元，同比增长 5.4%，净利润 1.69 亿元，同比增长 10.6%。

5. 投资业务

2017 年，招商证券投资能力不断提升，投资收益跑赢大市。股票投资业务积极主动调整投资策略，克服重重困难，成功扭亏为盈，全年实现投资收入 4.57 亿元（含可供出售金融资产资本公积变动损益），投资收益率 6.2%（含维稳资金影响），跑赢中证 500 指数 6.4 个百分点。衍生投资业务在主要创收业务受到政策限制的不利情况下，主动拓展业务范围，主动调整业务重心，继续保持了行业领先的创新能力优势；2017 年，场外期权规模快速提升，收入达 1.07 亿元，是 2016 年的近 7 倍；基金做市收入突破 1 亿元，排名行业第 1；招商证券连续获得豆粕、白糖的期权做市资格，成为国内唯一一家具有所有期权品种做市资格的场内期权做市商；2017 年，衍生投资总体投资收益率达 12.27%，继续位居行业前列。债券投资业务积极应对牛熊周期转换、利率震荡走高、波动加剧、信用事件频发、息差收窄等不利市场因素的影响，灵活开展波段交易，积极发展中性套利策略，提升配置收益，在稳步做大规模的同时，取得了较好的投资业绩；境内投资 2017 年实现收入 2.38 亿元，财务投资收益率 5.91%，跑赢中债财富指数 5.67 个百分点，在可比的 545 只公募基金中排名第 11 位。

【改革创新】

1. 改革与转型

一是深入推动三大客户服务平台转型升级，搭建起现代投资银行服务体系。2017 年，招商证券以营销服务体系变革为抓手，聚焦“中高端”高净值个人客户、“中大型”企业客户与“龙头型”机构客户拓展，加强大客户营销、协同营销、总分联动、跨境联动等营销服务机制建设，提升了营销能力，优化了客户结构，有力地推动了企业客户、机构客户、私人客户服务平台的转型升级。

二是大力推动产品体系建设，打造现代投资银行应具备的产品能力。2017 年，招商证券着力打造“研究—供应—销售”一体化工作体系，形成基于大类资产配置的风口预测和产品筛选机制，打造“风口”产品品牌，成为支持权益类产品销售的重要力量。积极响应基层产品需求和服务支持诉求，通过“产品专家下基层”及后续工作，重点攻克短期固收产品稳定供给、高净值客户专享产品供应等多个客户需求迫切的难题。初步形成了面向个人和机构客户的产品目录与工作手册，持续完善重点产品的售后跟踪服务体系，支持一线开展营销。稳步推进产品信息标准化和产品数据治理工作，在业内率先发布《产品信息标准化规范》和配套制度，实现公司内部产品语言统一、信息流转规范。公司级产品中心系统建设基本完成，运营机制基本成型，实现了对产品管理工作和财富管理平台等应用功能的支持。

三是推进分支机构综合经营，区域终端服务能力显著增强。2017 年，招商证券稳步推进分支机构综合化经营，搭建了分支机构综合经营协同营销服务平台，进一步理顺了总部与分支机构的沟通渠道，提升了总分联动的营销服务效率。在各分支机构建设了一

支具备综合化经营能力的人才队伍，为综合化经营落地提供坚实的人才保障。随着综合化经营团队业务能力的提升及客户资源的积累，分支机构拓展的业务会更加多元化，服务更加专业化，初步具备了围绕机构、企业客户进行综合服务营销的全平台资源整合能力，并逐步演化成为总部相关业务条线在各区域的前端营销平台，在为机构、企业客户提供属地化、日常化、综合化服务方面发挥了不可替代的重要作用，并相继涌现出“安徽模式”“江苏模式”等区域服务领域的成功范例。

四是建设企业级统一运营平台，提升公司集约化运营水平。三位一体地统筹推进大运营、新一代核心信息系统、流程变革三大核心项目，推动企业级统一运营平台的规划与建设，促进中后台运营大集中，进而推动各业务服务实现一体化。

2. 创新方面

2017 年，招商证券紧抓资本市场创新机会，紧密围绕服务实体经济和客户需求，积极开展业务和产品创新，主动应对金融科技挑战，坚定落实创新发展战略，取得明显成效。

零售经纪业务方面，招商证券持续探索利用智能化手段提升客户服务的精准性和有效性，升级优化互联网理财平台，上线人工智能资讯平台，提升客户场景化理财服务体验，助力财富管理业务的发展。

机构客户业务方面，招商证券是行业内首批获得公募基金外包业务资格，首家实质性开展公募基金外包服务的公司；与国内首家 WFOE（wholly foreign owned enterprise，外商独资企业）私募基金管理人合作，并为其提供综合金融服务，协助发行业内首只 WFOE 产品，成为首家为 WFOE 私募基金提供外包服务的证券公司；持续创新升级托管外包服务，深度整合与优化绩效系统和管理人服务平台，推出交收预估、托管网银、信息披露、绩效分析报告等多项新功能，上线自动估值系统；不断完善主券商业务管理系统，开发上线机构客户管理系统与机构客户营销服务平台。

投资银行业务方面，招商证券承销发行市场首单非上市、非挂牌创新创业公司可转换公司债券、全国首单京津冀协同发展债务融资工具，助力速递物流行业龙头企业顺丰控股顺利完成重组上市；持续推进资产证券化产品创新，率先推出全国首批 PPP 资产证券化产品，推出多个业内首单资产证券化创新产品，基础资产标的拓展至建筑装饰、家电制造等领域，首次在银行间市场通过“债券通（北向通）”为资产支持证券引入境外投资者。

固定收益业务方面，招商证券不断完善 FICC（fixed income securities，currency and commodity futures，固定收益证券、货币及商品期货）业务体系，获得银行间市场信用风险缓释工具核心交易商资格、信用风险缓释凭证创设资格及信用联结票据（credit-linked notes，CLN）创设资格，先后获得大连商品交易所豆粕期权做市商资格和郑州商品交易所白糖期权做市资格；完善多品种、多策略组合的衍生品自营业务模式建设，将交易品种拓展至铜、铝、铁矿石、螺纹钢等。

资产管理业务方面，招商证券把握市场机会，推出行业首只挂钩欧元理财产品；持续完善（manager of managers，管理人之管理人）产品体系和平台建设，推出了包括“跨

境资产配置”、“权益多头”、“权益＋量化”、“固收＋”、机构客户定制的“尊享 MOM”等创新产品类型。

期货业务方面，招商证券首批获得上海国际能源交易中心会员资格。

【内部控制】

2017 年，招商证券严格管控风险，紧守合规底线，成功经受住复杂的经营形势和监管检查的考验，创下连续十年获得分类评价最高评级的里程碑，树立了公司稳健合规经营的良好市场形象和品牌声誉。

风险管理方面，招商证券建立健全全面风险管理体系，实施并表风险管理机制，开发并表风控指标管理系统，加强对子公司风险的垂直管理，构建了以风险类型划分的制度体系和专业人才队伍，开发了可靠的风险信息系统和量化的风险计量模型，正式对接中国人民银行征信系统数据；通过高效实质审查高风险及创新业务，实施及时监控和专项排查，提前预警和化解风险，在行业风险事件频发的背景下，未发生重大风险事件，各项业务违约损失、投资损失、差错损失均保持在极低的水平。

合规管理方面，招商证券积极应对新规频出的监管形势，以严谨的态度，严格对照落实，主动防范和化解相关合规风险；积极践行“合规从高层做起”的理念，将内控责任状执行情况纳入内控考核体系，强化各单位的内控管理责任意识；深入开展合规文化建设，结合典型案例，有针对性、高频度地开展合规培训与文化宣导。合规文化在公司入心入制、深入扎根，成为公司战略实施的重要保障。

稽核监察方面，招商证券持续提高稽核审计的专业性、前瞻性与全面性，针对监管关注的重点，对重点业务及创新业务开展专项稽核；及时揭示内控中的薄弱环节及风险事项，着力通过有效整改，提升内部管理能力，始终保持对重大违法违规事项的高压态势。

【企业文化】

一是制定发布《客户服务准则》，推动《经营管理大纲》落地。招商证券聚焦客户服务与营销，广泛征集意见、充分研讨，实现《经营管理大纲》的深度落地；开展立体宣导，广泛宣传《客户服务准则》内涵，推动文化“入行”。

二是聚焦公司“营销”年度工作主题，以文化助力“营销筑基”。积极宣导、普及现代投资银行的营销理念，开展优秀营销案例分享，优化营销转型考核机制，助力营销能力提升。

三是积极参与庆祝招商局 145 周年，承办集团 145 公里接力跑南京站活动，参与集团组织的摄影、书画、征文、文艺表演等相关活动。

四是在做好月刊、E 报等内宣平台运营的同时，上线《招证微刊》，对公司重大活动及时微信报道，提高宣传到达率。

五是制作发布了《2016 年度社会责任报告》《成长 2016 客户服务准则》等一系列企业文化产品。

（王　帅）

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（简称招商资本），成立于2012年。招商资本是招商局二级公司，是招商局股权投资业务和资产管理业务的重要平台。招商资本实行“多级多个法人实体，一个统一的经营管理平台”管理模式，分别在深圳、香港、北京设立了经营管理办公室。

招商资本旗下基金产品结构丰富，投资类型多元化，每只基金都专注特定领域。招商资本基金投资项目涉及基础设施（道路、港口等）、医疗医药、金融服务、房地产、高科技、农业食品、文化传媒、装备机械、能源、智慧城市等领域。

截至2017年12月底，招商资本管理着40只人民币基金和美元基金，管理的总资产折合人民币2700多亿元。

【经营业绩】

2017年，招商资本共实现营业收入59709万元，同比增幅98%；全年累计实现利润总额54962万元，同比增幅37%，扣除所得税费用14652万元和少数股东损益14499万元后，全年归属于母公司所有者的净利润为25811万元。

【人力资源】

2017年，招商资本员工总人数为260人，在职人数为260人。学历情况：博士14人，占员工总数的5.4%；硕士161人，占员工总数的62%；本科73人，占员工总数的28%；本科以下12人，占员工总数的4.6%。

2017年，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。全年共入职83人。

招商资本结合招聘规划和新员工入职情况，2017年组织两次新员工培训，培训65人；组织新员工参加招商局新员工培训1次，参加培训17人。招商资本培训工作紧密围绕工作实际需要，同时不断完善新员工培训课程设计及培训形式，着重加强制度和专业能力培训，加深员工集体认同感和团结作战能力，收到良好的反馈。

招商资本结合行业特点及公司实际情况，

基于保证基金投资人与基金管理人利益的一致性，实现基金投资人利益最大化，同时建立了附带权益与跟随投资工作机制，并将其作为投资团队的有效激励措施之一。依照制度，招商资本及时合规完成基金跟投合伙企业的设立和资金召集的工作。同时为保障附带权益及跟投工作的科学化、系统化管理，2017 年内实现附带权益及跟投系统上线。截至 2017 年底，招商资本共 30 只基金进行了跟投召集及附带权益授予。

【业务发展】

1. 基金募集

招商资本 2017 年完成 14 只基金的募集，共募集资金 927 亿元，获得清科研究中心颁发的“2017 年度中国最佳私募股权投资机构”奖。

2. 国家级基金

2017 年，招商资本践行、融入国家战略，与国家发改委、财政部、商务部、工信部等合作，发起设立了服贸基金、农垦基金、京津冀基金、中白基金（扩募）等 4 只国家级基金，总规模约 350 亿元。这 4 只国家级基金承担着国家在振兴农业产业、提升国际服务贸易能力、推动京津冀区域发展、实施“一带一路”倡议上的宏大战略，招商资本成为名副其实的 PE 企业国家队。

3. 基金管理机制调整优化

为适应内外部环境变化，招商资本在 2017 年成功将招商局联合发展有限公司由合资公司改制为基金运营模式，优化了投资决策流程，提升了决策效率，进一步夯实了其作为招商局海外投融资平台的重要战略地位。

4. 产融结合、融融结合

2017 年，招商资本贯彻落实招商局产融结合发展战略，与招商蛇口、招商工业、招商物流、招商漳州等多家二级公司合作，设立了漳州生态智慧基金、中白基金、京沪三项地产基金、长城海洋基金、常鑫基金、招商澎湃基金等 6 只招商局产融结合功能基金，总规模 359.28 亿元，有力地推动了招商局相关产业的发展。

【制度建设】

2017 年，招商资本围绕招商局基本制度要求并结合公司实际，全年制定或修订了 20 项制度，包括《招商局资本投资有限责任公司投资管理办法》《招商局资本投资有限责任公司投资后管理工作管理办法》《招商局资本投资有限责任公司基金管理档案管理办法》《招商局资本投资有限责任公司附带权益及跟投实施细则》《招商局资本投资有限责任公司员工管理办法》《招商局资本投资有限责任公司费用管理办法》等。目前，招商资本已经下发执行的制度办法有 60 项（含招商局下发的 4 项），制度体系不断完善。

【内控体系建设】

2017 年，招商资本高度重视风险管理和内控有关工作的开展，围绕“抓住一个核心，促进两个协同，提升三项能力”的工作思路，在保证完成招商局风控工作基本要求的同时，将风险管理工作的重心集中在投资管理、合

规管理和内控体系优化方面，做到风险管理及内控建设的切实落地，以及与经营管理的深度融合。

2017年，招商资本完成对投资管理、基金设立、公司印章、跟投及附带权益、营业收入确认等14项审计，同时持续督促落实审计意见。

【合规建设】

根据招商局合规试点工作的要求，招商资本拟定了合规试点工作方案，设立了合规领导小组及合规工作小组。根据国资委要求修订了公司章程，增加了董事会的合规职责约定。根据公司实际，拟定了《招商局资本投资有限责任公司合同审批流程规定》《招商局资本投资有限责任公司合规管理办法》等。积极组织开展合规培训工作，协助组织了5次外聘专家的法律及合规培训/讲座、3次内部培训。为确保合规管理工作落到实处，开展了一系列的标准化工作，包括合规工作沟通流程标准化、各部门权责清单、重点领域合规风险识别标准清单等。同时，按期发布合规工作季报，并对行业及公司的合规风险进行提示。

招商资本私募基金登记和备案工作进展良好，截至2017年底，招商资本在中国基金业协会登记管理公司共计18家，备案基金30只，招商资本体系内未有异常公示的管理公司。

【改革创新】

基金组建模式有所创新。2017年，招商资本完成南通崇海基金签约工作，基金规模30亿元，招商局方面不出资但获得基金管理主导权，招商资本的品牌得到市场的初步认可。

2017年，招商资本还成功入股广东省基础设施投资基金管理公司，成为唯一一家在基金有限合伙人层面不出资的管理公司股东，既落实了招商局与广东省政府全面战略合作协议的精神，又实现了公司参与运营基金管理公司的目标。

【安全生产】

2017年，为做好安全生产应对预案，提高安全生产事故处理能力，招商资本成立了安全生产管理委员会，修订了《招商局资本投资有限责任公司安全生产管理规定》，持续完善安全生产管理体系，落实安全生产责任。

同时，根据集团要求，加强网络安全管理工作，全面贯彻实施《中华人民共和国网络安全法》，为提高公司网络安全管理工作水平，招商资本设立了网络安全管理领导小组及工作小组。招商资本全年未发生安全事故，安全生产整体情况良好。

【企业文化】

招商资本高度重视企业文化建设，从理念、战略、目标、体制、机制、制度、流程等方面全面推进企业文化建设工作。2017年，招商资本组建了团支部、完成工会换届改选，以重大节日和重大活动为契机，广泛开展企业文化理论学习教育活动和丰富多彩的文化活动。在集团“公司日”期间组织深

港两地员工在莲花山公园行山健步，积极参加招商局创立 145 周年 7 人制足球比赛、招商局 145 公里全球健行接力——垂直马拉松活动、蛇口工会“基因杯”羽毛球赛等，营造企业文化氛围，让全体员工充分认识企业文化建设的重要意义，促使“简单、严谨，务实、进取，担当、沟通，协作、共赢”的企业文化进一步得到认可与践行，提升企业文化在企业运营中的内在驱动力及员工对招商资本的归属感和凝聚力。

（冯　志）

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（简称招商创投）成立于2015年。招商创投专注于“互联网+”业务以及招商局产网融合的投资，在整个产业价值链上，发现、培育、整合优秀的互联网创新领域，是招商局响应党中央和国务院“双创”号召、推进招商局“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、其他等）。截至2017年12月底，招商创投的资产管理规模折合人民币58.21亿元。

【经营业绩】

2017年，招商创投实现投资收益4526万元，较上年同期的20321万元减少77.73%；实现利润总额1623万元，较同期的14206万元减少88.57%；实现归属于母公司净利润511万元，较上年同期的9399万元减少94.56%。

【人力资源】

2017年，公司员工总人数为12人，在职人数为12人。学历情况：博士1人，占员工总数的9%；硕士7人，占员工总数的58%；本科4人，占员工总数的33%。招商创投人员精干，中后台人员全部外包。

2017年招商创投根据业务发展需要，共招聘市场化投资人员3名，较好地完成了年初的人员招聘规划。

同时结合业务需要和党建工作要求，2017年招商创投组织学习贯彻十九大精神培训1次，参会人员约35人次；组织子基金管理团队专题业务学习培训，参加人员约60人次。

【业务发展】

1. 母基金投资

2017年，招商创投跟进子基金项目48个，通过立项15个，通过投资决策15个，

投资额 8 亿元。

2. 管理团队直投

2017 年，招商创投跟进项目 707 例，通过立项 39 例，通过投资决策 19 例，决策金额 4.64 亿元。截至 2017 年底，累计跟进直投项目 1047 例，通过立项 70 例，通过投资决策 34 例，决策金额 8.16 亿，涵盖主业 + 互联网、创新科技、大健康、大消费、大数据、新零售、机器人等领域，实现产网融合创新投资的紧密融合、潜在融合和提前布局。

3. 二级公司和招商局总部直投

2017 年，管理团队与二级公司产网互动项目 85 例，通过立项 9 例，通过投资决策 5 例，决策金额 2.1 亿元。截至 2017 年底，管理团队与二级公司和招商局总部累计互动项目 158 例。其中二级公司累计立项项目 14 例、累计决策项目 8 例，决策投资金额 2.85 亿元人民币；其中招商局总部立项和决策项目 1 例，投资金额 2.6845 亿元；布局金融 + 互联网、交通 + 互联网和社区 + 互联网领域的深度融合创新投资。

4. 互联网孵化器平台建设

2017 年，招商创投完成孵化立项项目 208 个，新增进场孵化项目 162 个，投资立项项目 83 个，提交投决讨论项目 43 个，通过投决项目 35 个。

【内控体系建设】

招商创投根据招商局《关于 2017 年度风险管理与内部控制工作启动及任务布置的通知》要求，结合公司及内部控制审计项目的特点，重点关注投资管理活动的内控执行情况，通过开展投资管理、投后管理和投资项目档案管理的内控审计，检查上述管理流程的设计和运行情况，做到风险管理及内控建设与经营管理的融合，提升公司内部控制管理。

【改革创新】

2017 年，招商创投进一步加大募资力度，积极推进清控基金、中国外运物流电商创新基金、波士顿咨询数字创投创新基金、稳石投资美元母基金的组建工作，基金组建及对外募资取得初步成果。

【品牌建设】

在品牌推广方面，招商创投从企业创投（Corporate VC）的角度进行宣传，突出招商局丰厚的产业资源和拥抱创新的态度，通过全体投资人员的自身言行，树立“产业创新找招商”的品牌口碑，积极扩大在同业和创业者之间的影响，初步塑造了全力为传统大企业集团拥抱创新的服务性投资机构的良好形象，并赢得市场的广泛认可。

2017 年 6 月 19 日，《中国经济信息》杂志刊登《“国家队”谋变创投圈》的文章大量引用了招商局及招商创投的成功案例，并对以招商局为代表的国家队进入创投市场进行了深入报道。招商创投与金斧子、FellowPlus 一起发起组建了新基金孵化联盟，致力于打造一个具有高度影响力的新基金的孵化平台，得到了 20 多家主流机构和广大新锐投资人的积极响应。

2017年度，招商创投荣获“投中2016年度中国最佳有限合伙人TOP20”“投中2016年中国互联网产业最佳新锐投资机构TOP3”，“投中2017年中国最佳私募股权投资领域有限合伙人TOP10”“投中2017年中国最具成长性有限合伙人TOP10”“投中2017年中国最佳人民币母基金TOP10”，猎云网“2017年最具发展潜力投资机构TOP20”，小饭桌“2017年度最具潜力投资机构TOP20”，亿欧“2017中国最佳产业母基金”等荣誉，持续提升公司的品牌知名度。

【安全生产】

2017年，招商创投制定了《招商局创新投资管理有限责任公司安全生产管理规定》，提升了安全生产管理水平，全年未发生安全事故，安全生产整体情况良好。

【企业文化】

招商创投提倡“简单、愉快、高效”的工作氛围，强调“诚实、守信、透明、规范、公正、公平、礼让”的精神，结合公司实际，不断优化内部管理行为、组织结构、管理体制，把公司企业文化建设融入企业经营管理、企业品牌和企业价值观的全过程；梳理招商创投企业文化建设发展思路，利用员工喜闻乐见的形式，开展丰富多彩的文体活动，在集团“公司日”期间组织员工参观招商局博物馆、健步深圳湾，积极参加招商局创立145周年7人制足球比赛、招商局145公里全球健行接力——垂直马拉松活动、蛇口工会“基因杯”羽毛球赛等，营造企业文化氛围，为推动招商创投的经营和发展注入新活力。

（冯　志）

博时基金管理有限公司

【概况】

博时基金管理有限公司（简称博时基金）成立于1998年7月13日，是中国内地首批成立的五家基金管理公司之一，致力为海内外各类机构和个人投资者提供专业、全面的资产管理服务。博时基金总部设在深圳，在北京、上海等地设有分公司，同时拥有博时基金（国际）有限公司（简称博时国际）和博时资本管理有限公司（简称博时资本）两家全资子公司。博时基金经营范围包括基金募集、基金销售、资产管理和证监会许可的其他业务。“为国民创造财富”是博时基金的使命。“做投资价值的发现者”是博时基金始终坚持的投资理念。

博时基金是目前我国资产管理规模最大的基金公司之一。截至2017年12月31日，博时基金公司共管理192只开放式基金，并受全国社会保障基金理事会委托管理部分社保基金，以及多个企业年金账户。博时基金是首批全国社保基金投资管理人、首批企业年金基金投资管理人、首批基本养老保险基金证券投资管理人，博时基金养老金资产管理规模在同业中名列前茅。

【经营业绩】

2017年，博时基金包含子公司的综合资产管理规模为11023亿元。其中博时基金母公司资产管理规模为7594亿元，较上年底增长1459亿元，增幅24%；其中公募基金资产管理规模4412亿元，较上年底增长652亿元，增幅17%，行业排名由2016年底的第7名提升至第5名；非货币公募基金管理规模2253亿元，按照证券投资基金业协会公布的结果，非货币公募月均规模排名行业第二。

2017年，公司累计实现营业收入31亿元，较上年末增长28%，累计实现净利润9.39亿元，较上年末增长34%，公司收入和利润均创七年来的新高。

【人力资源】

2017年，博时基金共有正式员工527人。其中，博士31人，占在岗员工总数的6%；硕士319人，占在岗员工总数的61%；大学本科155人，占在岗员工总数的29%；其他人员22人，占在岗员工总数的4%。

截至2017年末，博时基金党委共有163名党员接受招商局集团党委领导。2017年，公司党委把党建工作同中心工作放到同样重要的位置，同部署、同安排、同落实。应上级党委的指示，博时基金党委积极组织开展“三会一课”基本制度及党员学习教育活动，积极推动“两学一做”学习教育的常态化制度化，并将“两学一做”的内容融入“三会一课”制度中进行重点学习。此外，博时基金党委还推进“大力推动党建工作纳入公司章程”等重要事项。

【业务发展】

1. 投研能力建设方面

（1）基础投研

在继续强化基础行业研究工作的基础上，博时基金推进投研一体化建设，设立大消费、TMT+新能源汽车、周期+金融地产、节能环保、高端装备制造、大健康、国际投资业务和国企改革主题8个方向的投研一体化小组，统筹资源，深挖产业投资机会。固收投研体系在债券池、可转债指数ETF和指数ETF量化交易等研究方面进行了拓展；绝对收益投研部门加快了大类资产配置框架体系的研究和建设，落实了一批绝对收益的年金、养老金和FOF（fund of funds，基金中的基金）专户产品；针对智能投顾这一新的业务模式，公司成立了智能投顾业务小组，以对接新的业务需求；指数量化部强化了工具型产品、Smart beta产品、指数增强产品和主动量化产品等细分领域的多因子模型的研究和运用。

（2）队伍培养与优化

2017年，公司引入包括荣获金牛基金奖、基金英华奖在内的基金经理4名、投资经理6名。公司还根据人才培养情况，结合绩效考核结果，内部公开选拔出14位基金经理和投资经理，较好补充了公司的核心岗位空缺，为2017年业务快速发展起到了支撑和促进作用。基金经理绩效考核制度实现进一步完善优化，公司进一步推进事业部试点工作，充分发挥了投研人员的主动性。

2. 市场开拓方面

（1）客户开拓

2017年公司拥有2116万名传统银行零售端客户，3774万名互联网渠道客户以及一大批优质的机构客户和海外客户。2016年以来，机构客户和零售客户的保有规模平均增速分别达54%和62%，互联网和直销保有规模从200亿元增长到1000亿元，涨幅近4倍。

（2）客户结构持续优化

公司市场覆盖5个拥有近百家的客户群体和主要互联网渠道：覆盖130余家银行，包括传统大行、政策性银行、股份制银行、大部分城商行、农商行和部分中外合资银行；覆盖百余家保险，包括所有大型保险机构、70多家中小保险公司和20家保险资管机构；覆盖300余家金融机构，包括近80家证券公司、近50家财务公司、近100家私募投资机构、百余家信托公司和基金子公司；承接200余家养老金产品，对接国家社保基金和近200个企业年金客户资管需求，并全面覆盖30多个省市的职业年金和中国人寿养老保险股份有限公司、平安养老保险股份有限公司、泰康养老保险股份有限公司、太平养老

保险股份有限公司、长江养老保险股份有限公司等；服务近百家上市公司客户、32 家央企客户以及与招商局集团签订战略合作协议的中石化、中国民航信息集团公司等 12 家客户；线上渠道布局 50 多家直销银行，与阿里巴巴网络技术有限公司、腾讯、京东、苏宁云商集团股份有限公司、百度等主要互联网平台建立合作关系。

（3）养老金业务

截至 2017 年末，公司管理社保基金规模 1047 亿元，行业排名第一；基本养老保险基金规模 78 亿元，居于行业前十；企业年金规模 414 亿元，新增 48 亿元，排名上升一位。公司拜访了全国多个省份的政府和企业部门，加强与受托总部及各地分支机构的沟通合作，积极准备职业年金业务。公司持续培育产品业绩，推进目标日期策略和目标风险策略的公募养老金产品创新。公司共管理 11 只养老金产品，年内新落地 7 只养老金产品。

（4）互联网业务

公司以合作和业务创新为主线，深度对接互联网平台：博时合惠货币正式登陆蚂蚁聚宝平台，是支付宝上继余额宝后首只货币基金，2017 年末蚂蚁平台保有额近 400 亿元；博时黄金交易型开放式证券投资基金（博时黄金 ETF）规模近 70 亿元，持有人突破 2000 万，是业内规模最大、持有人数最多、份额布局最全的黄金 ETF 产品；公司与 50 多家直销银行达成全方位战略合作，其中上线 31 家，直销银行的货币基金保有规模已突破 368 亿元。

3. 产品布局方面

（1）产品供给

2017 年底，公司管理的公募基金共计 188 只，数量居行业第一；管理的专户产品共计 393 只。全年新发行募集公募产品数量 34 只，完成专户产品需求 109 项，较好地满足了公司业务发展的需要。

（2）产品创新

协调多方积极推进债券指数 ETF 产品的创新；以服务国企改革为立足点，大力推进央企结构调整 ETF 产品创新；推进浮动费率产品、养老金产品、商品期货类产品的研发。

（3）产品管理能力

公司加强了产品开发、运营、信息披露、维护、清算一体化的系统建设，产品生命周期的管理水平得到长足提高；公司有意识地增加梳理监管政策的频率和深度，提升对监管政策的敏感度、解读能力和反应处理能力；针对各项产品新规的密集出台，公司有条不紊地开展多项基金法律文件的修改工作，全年撤回产品共计 31 只，完成产品清盘 6 只，完成产品转型改造 3 只，完成持有人大会开会、公告、分红等维护工作 500 余项。

（4）产品布局

根据中长期业务规划，公司布局了 4 只符合未来产业和结构升级方向的权益产品（博时文体娱乐、博时新兴消费、博时战略新兴产业、博时创新驱动），布局了 2 只绝对收益产品（量化平衡和厚泽回报），布局了 1 只重要的指数投资工具（中证 500 指数增强）。公司加强对市场需求、投资环境和同业态势的研判，产品开发的前瞻性得到增强。

4. 子公司业务方面

（1）博时资本

在新监管政策背景下，博时资本主动开展防风险、调结构、缩规模、谋转型的工作。

博时资本实施全流程的风险排查和严格的风险资本管控，年末压缩风险资本占用幅度达31%，风险资本指标达到监管要求的过渡期标准；基于以净资本约束为核心的监管新规，在股东和董事会的大力支持下，完成了7.5亿元的增资；积极向主动管理业务转型，在资产证券化、FOF/MOM、股权投资等主动管理创新业务方面率先布局并取得一系列的进展。

（2）博时国际

博时国际着力完善公司治理，提升风控合规能力，年内顺利通过了香港证监会的全方位检查；进一步提升投研管理能力，大力压缩成本费用；全力拓展新的客户和业务，以在港中资机构为重点，拓展了中国人寿保险（海外）股份有限公司、上海云锋投资管理有限公司、中广核投资（香港）公司、东方证券资产管理有限公司等重要机构客户和合作伙伴，管理规模较上年增长20%，营业收入较上年增长12%。

【风险管理】

2017年公司严守底线、抓落实、强监控，各项业务运行平稳，未出现重大合规、运营风险。

1. 合规管理及风险监控

博时基金加强内部流程梳理及建设，制定和完善了投资者适当性管理、流动性管理、合规管理、反洗钱等各项制度，确保新的监管要求能得到及时有效落实。

博时基金在市场销售、产品存续管理、投资管理、后台运营等方面不断加强合规管理。例如，加强对互联网销售业务的特质分析及合规的完善，加强投资监控力度，加强减持新规下的大宗交易管理，完善产品分红管理流程，完善银行间交易对手监测与质押品管理机制等，从而确保公司在维持运作效率的同时，合规风控的底线不被突破。

博时基金大力加强风险的监测和提升评估能力：进一步完善风险管理委员会主要职责，落实、提升突发风险事件处置能力；不断加强流动性风险、固收投资风险、投资风险限额、货币基金风险、债券信用风险等各项风险监测体系及预警体系的建设；优化核心股票池管理机制，完善非标类投资业务操作流程等；优化权益、固收、绝对收益各类型组合的评估体系，搭建风险与业绩评估数据平台，为科学有效地管理风险、评估业绩和进行绩效考核提供支持。

2. 合规风控的主动管理能力和处置能力

2017年，博时基金一方面通过大量的风险管理方法的讨论与探索及持续的风险分析系统建设，尽可能提前了解风险所在，为后续的风险处理提供前提和基础，提升了对风险的预先分析及预判能力；另一方面，在诸如局部流动性风险、信用风险、行业曾出现的合规风险等事件方面积累了一定的处置经验，基本妥善处置了年度内所有风险事件，公司主动风险管理及处置能力得到了锻炼和提升。

【科技创新】

2017年博时基金大幅增加对金融科技的

投入，促进科技和业务的深度结合，大力推进互联网业务，积极探索智能投顾业务，重点落实 IT 基础设施的升级改造。持续优化创新“存金宝”业务；上线互联网货币；初步完成以博时 APP 为核心的自主平台开发和整合工作。推进智能投顾系统和 APP 的开发。

【内部控制体系建设】

1. 交易能力建设

新监管要求下的交易能力得到强化。在防范金融风险、金融降杠杆的监管背景下，2017 年股票异常交易监控和债券交易流动性处理的复杂程度比过往有了较大提升，交易部门从制度、培训、系统、客户维护等多方面入手，提升交易能力和风险控制能力，全年多次化解流动性紧张问题和完成应急交易处理。

2. 强化财务管理

博时基金进一步强化预算管理；积极开拓融资渠道；修订完善费用管理办法、招投标管理办法等制度；升级财务核算系统；不断完善管理会计系统；顺利完成年度决算；有序推进预算编制及企业年度报告的编写报送。

【信息化建设】

博时基金加强 IT 基础设施建设，加快落实数据中心、存储、网络、服务器等基础设施的升级改造，提高基础设施对公司业务快速发展的支持能力。

稳步推进新一代投资决策支持、数据仓库、产品生命周期管理、后台运营、内部管理等多个系统的开发，促使信息技术和公司业务深度结合，使信息技术成为公司生产力的重要组成部分。

【企业文化】

博时基金的企业文化倡导“客户导向、专精卓越、合作兼容、责任担当”，强调“为投资者创造价值”。为使这些核心价值观融入博时人的血液，根植到每一位员工的思维理念和工作行为中，公司采用多种方法进行宣传和强化。除通过公司内网、外网，以及员工手册、简报等渠道进行宣导，还通过新员工入职培训和考试、员工绩效评估等方式对员工在工作中践行企业文化进行督导。

（宋振辉）

招商局集团财务有限公司

【概况】

招商局集团财务有限公司（简称招商财务）前身是中外运长航财务有限公司，是具有企业法人地位的非银行金融机构。于2011年4月19日经银监会批准成立，并于5月17日完成工商注册登记手续后正式挂牌营业。2017年经过重组，于8月完成更名登记。

截至2017年底，招商财务注册资本30亿元人民币。股东构成、认缴资本及股权比例如下表所示。

股东构成、认缴资本及股权比例

序号	股东名称	认缴资本	股权比例
1	招商局集团有限公司	15.3亿元	51.0%
2	中国外运长航集团有限公司	14.7亿元	49.0%
	合计	30.0亿元	100.0%

招商财务资产规模为338.75亿元，所有者权益为33.58亿元；实现营业收入8.27亿元，利润总额2.38亿元。

经银监会核准，招商财务现有业务范围包括：对成员单位办理财务和融资顾问、信用鉴证及相关的咨询、代理业务；协助成员单位实现交易款项的收付；对成员单位提供担保；办理成员单位之间的委托贷款；对成员单位办理票据承兑与贴现；办理成员单位之间的内部转账结算及相应的结算、清算方案设计；吸收成员单位的存款；对成员单位办理贷款及融资租赁；从事同业拆借；承销成员单位的企业债券。

【经营业绩】

为确保全年经营目标完成，招商财务实施了全员KPI分解、执行与考评，对党建、经营、监管评级等三大类KPI指标进行具体分解，责任划分到每个班子成员、每个部门、每位员工，领导班子实行“一岗双责”。在全体员工的共同努力下，全年累计实现营业收入8.27亿元，利润总额2.38亿元，不含减值准备利润总额4.39亿元，总资产规模338.75亿元。吸收存款303.46亿元，月日均存款余额216亿元。为招商局二级公司授信

462.08 亿元，授信项下新增贷款 231.84 亿元，较 2016 年增长 636.94%，人民币贷款余额 231.84 亿元。全年各项 KPI 考核指标均超额完成，“三产一科创”与生态圈建设、管理基础、安全生产、专项工作等也得到较好落实。

【人力资源】

2017 年，招商财务员工总人数为 36 人。学历情况：硕士 25 人，占员工总数的 69%；本科 10 人，占员工总数的 28%；本科以下 1 人，占员工总数的 3%。

2017 年招商财务在新集团新平台上实现重构、重建，急需打造一支适应重组整合新形势、新任务、新要求的新团队。为组建一支综合素质高、专业能力强、能吃苦能战斗的工作团队，招商财务按照“党管干部、党管人才”原则，研究推进干部聘任事项，认真执行选人用人有关规定，并结合实际研究制订人员招聘需求计划、人员编制及配备计划，组织实施结构优化调整和干部选拔调配，采取市场化方式引进急需专业人才。还聘请专业机构对人力资源管理体系（薪酬设计和职业发展通道等）进行全面评估，重新规划、设计一套符合公司发展阶段目标的薪酬体系方案和员工职业发展通道。通过优化调整，新的组织机构、新的工作团队更加符合公司改革发展的新战略新定位新目标新要求，更加提升了团队凝聚力与工作战斗力，更加强化了团队融合与工作协同，团队建设的作用和效果在公司重组整合、经营发展和党的建设各项工作中得到了突出体现。

【业务发展】

为对招商局战略落地提供有力支持，招商财务向成员单位提供更加优质高效的金融服务，以企业金融部、结算业务部为基础，构建了横向联动和纵向分层的客户服务体系，组建了客户经理专业支持团队，形成了三级营销服务网络。招商财务业务团队聚焦招商局战略规划落地，准确把握成员单位需求，多举措抓好服务提升。主要领导亲自带队进行客户拜访和需求调研，现场解决有关问题，针对不同需求量身定制服务方案。为提升业务团队的服务能力，招商财务邀请商业银行就银团贷款、同业业务进行内训；拟定客户服务管理制度，细化客户拜访、客户服务日志和客户服务例会等工作机制，常态化进行客户走访，积极介绍公司业务，重点了解成员单位业务及产品需求。公司全年服务的成员单位达 1100 余家，为成员单位开立存款账户 2400 多个，提供各类结算业务 23.55 万笔，办理结售汇业务 144 笔，结售汇金额 10366 万美元，为成员单位节省财务费用约人民币 114 万元。全年通过跨境通道回拨境外资金 1800 万美元，对外放款 1955 万美元，境外公司归还对外放款 739 万美元，代理境内外成员单位收付汇 16377.49 万美元，吸收境外公司存款余额 4564 万美元。为招商局二级公司授信覆盖面达 90%。在招商局集团财务部的支持下，招商财务完成与招商局各二级上市公司的金融服务协议签署并约定存款限额；推动了中国外运股份有限公司（含中外运空

运发展股份有限公司）存款限额提高事项顺利通过股东大会审批，未来三年存款限额由9亿元分别提高至40亿元、50亿元、50亿元。

全力支持企业转型和实体经济发展。招商财务一方面积极协调中国人民银行增加信贷额度，另一方面按照招商局“确立融资计划在前，落实信贷业务操作在后”的业务模式，紧跟招商局融资工作安排，在维护好存量业务的同时，积极发挥产融结合优势，向园区和房地产开发、交通运输基础设施、综合物流板块等提供融资，为招商蛇口、招商漳州、招商港口、招商公路、中外运长航、招商物流、招商海通累计发放贷款255.83亿元；融资支持招商局“一带一路”倡议、粤港澳大湾区、长江经济带、京津冀一体化等项目，向参与中白工业园项目建设的招商物流、参与吉布提港建设的招商港口、参与中欧班列项目运营的中外运长航等累计发放贷款105.42亿元；融资支持招商局创新发展项目，为招商局通商融资租赁有限公司累计发放低息贷款58.3亿元；融资支持业务协同，为南通项目、深圳长航滚装物流有限公司融资项目、中国经贸船务有限公司股权项目累计提供贷款超过34亿元，快速推进项目落地。

【改革创新】

在重组融合方面，2017年是招商财务进入招商局管理的第一个完整年度，也是融入招商局战略、加快重组融合、抢抓发展机遇、提升综合实力的关键之年。自年初开始，招商财务全力推进重组融合工作，高效完成了重组涉及的实际控制人变更、增资、转股、迁址、董监高变更、更名及后续等52项工作；实现资金系统及办公、财务、人事、战略、风险、产权、招投标等管理系统全面接入；由招商局集团财务部牵头实现招商财务与招商局各部门职能对接。内部的全面重组融合和公司重构重建工作提前完成。

在制度建设方面，招商财务通过制度优化推动了管理提升。主要是对公司治理、业务管理、财务管理、综合管理、信息管理、风险管理、审计稽核七大类规章制度进行了全面梳理、优化，重新修订了公司制度共计100余项，新增公司制度20余项，新建党委和纪委制度10余项，有力地推动了公司管理提升。

在产品和业务方面，招商财务创新使用了循环额度合同，丰富了贷款种类，调整了贷款期限，优化了贷款结构，形成了系统的财务分析框架等。

在服务方面，招商财务定位于招商局集团司库，探索并建立了横向联动和纵向分层的客户服务体系。

【安全生产】

为全面落实安全生产主体责任和“一岗双责”，招商财务建立完善了消防安全管理制度，成立了安全生产委员会、消防安全领导小组及办公室，强化在日常工作和国家法定节假日期间的安全监督管理，确保生产运营、办公场所、资金和人员安全。同时，高度重视并加强网络与信息安全工作，2017年经受

住了系统搬迁、应急演练、数据存储、应用重新部署、勒索病毒突发事件等多重挑战和考验，确保了信息系统平稳运转和信息数据安全。全年实现安全生产事故零发生，维护了良好的安全稳定大局。

【企业文化】

重组融合不只是组织、制度、流程等方面的融合，还要形成对招商局的思想融合与文化认同。为此，招商财务一方面加强对干部员工的思想引领，促进文化认同，通过中心组学习、专题党课、“三会一课”等方式教育引导干部员工深刻理解和把握招商局的文化理念，并采取多种方式加强企业文化氛围的营造和企业文化宣传，通过前台展板宣传招商局企业文化、企业历史、价值理念；通过微信公众号加强企业宣传；通过微信群开展学习交流，引导大家主动融入打造百年招商的大格局中。另一方面，强化干部员工对招商局的身份认同，切实提高干部员工的招商财务人的身份意识，把对招商局的战略融入转化为干部员工的身份融入，通过组织开展“创一流财务公司，做合格招商财务人”的主题教育活动，提炼“一流财务公司”和“合格招商财务人”的统一标准，形成了“合格招商财务人”的行为准则，明确了“一流财务公司”的努力方向。

（张　军　陈运腾　武　艳　王捷欢）

第五篇
城市与园区综合开发业务







综　述

【概况】

为把握国家城镇化和产业转型升级发展机遇，2011年招商局战略决策加大资源投入，提升园区地产业务规模和效益，实现交通、金融和地产三足鼎立、均衡发展的目标。招商局区域发展部（地产部）于2011年3月正式成立，统筹协调管理招商局房地产板块业务，包括招商蛇口、招商漳州和招商地产等三家公司。2015年，招商局地产板块进行重大重组调整。2015年3月，招商局区域发展部（地产部）调整为招商局区域发展部（自贸办）。招商局区域发展部（自贸办）是招商局对地产业务板块实施日常生产经营管理、协调产业间的业务协同、推动重大项目实施等工作的专业职能管理部门，同时承担招商局参与前海蛇口自贸区建设的综合管理和协调职能。2015年，招商局推进完成蛇口工业区及招商地产（蛇口工业区持股51.89%）重大无先例重组。截至2015年12月31日，招商局合计持有招商局蛇口工业区控股股份有限公司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。招商局蛇口工业区控股股份有限公司、招商局漳州开发区有限公司及招商局区域发展部（自贸办）共同组成招商局城市与园区综合开发板块。

2017年，城市与园区综合开发板块在抓好日常生产经营管理的同时，有序推进漳州开发区政企分离和板块资源整合前期工作。

【业务指标】

2017年，城市与园区综合开发板块在调控政策频发、市场热度降温以及行业结构调整的大环境下，坚决贯彻发展战略，灵活应对市场变化，通过打造标准化产品线、提高项目开发运营能力，全力加大库存去化力度，业绩实现稳定持续增长。招商局蛇口工业区控股股份有限公司实现营业收入754.55亿元，同比增长18.69%，实现归属于母公司净利润122.2亿元，同比增长27.54%。太子湾邮轮母港累计停靠109艘次邮轮，超额完成年度目标。

招商局蛇口工业区控股股份有限公司全年累计实现签约销售金额1127.79亿元，同比增长52.54%。项目拓展方面，土地获取实现突破式增长，2017年累计获得84宗地块，容积率建筑面积1383万平方米。新增土地储备主要集中在一、二线城市及重点城市外溢三

线城市，目前已在全国布局 42 个城市。

招商局漳州开发区有限公司双鱼岛土地换证顺利完成，芯云谷一期华为云计算数据中心正式对外开放；厦漳大桥免费通行方案和厦漳城际轨道 R3 线开工建设稳步推进；海韵冷链项目主体工程建设基本完成。

【自贸区改革发展】

2017 年，前海蛇口自贸区在管理体制机制创新、前海土地整备以及产业发展方面取得阶段性进展。

1. 管理体制机制创新

2017 年，新推出 111 项制度创新成果，涉及投资便利化、贸易便利化、金融创新、事中与事后监管、法治建设和体制机制创新等方面，其中全国首创或领先 42 项，继续保持国内自由贸易试验区的领先地位。

2017 年，招商局荣获前海蛇口自贸区管理委员会（简称管委会）颁发的“制度创新基地”称号；招商银行前海分行荣获“制度创新中心”称号；招联消费金融有限公司荣获“制度创新实验室”称号。

2. 前海土地整备

积极推进前海土地整备工作落地实施。协调推动与深圳市政府就土地整备及合资合作一揽子实施方案的协商和报批。

3. 产业发展

深圳市前海蛇口自贸投资发展有限公司围绕前海妈湾自贸城定位和“产、网、融、城一体化”发展思路，以高标准的要求进行深入研究，提出了“一区、三方向、六平台”的产业发展新定位。秉承共享理念，广拓招商渠道，突出精准招商，产业发展保持良好势头。成功举办“粤港澳大湾区发展论坛”，承办“前海深港合作的平台”等活动，扩大片区及公司影响力。抓住深港合作的机遇，达成与香港启客集团的合作，建设“深港设计创意产业园”。策划推动前海启动区一、二期“1+3”先导项目建设，探索超大盘开发建设新模式。

【太子湾邮轮母港】

太子湾邮轮母港开港以来，经营情况良好，邮轮母港建设稳步推进，积极探索新业务，建设母港旅游配套设施，创新销售模式，通过期租运营，初步建立母港直销、分销、大客户销售体系，牵头推动深圳市 18 家旅行社成立邮轮旅游联盟。

产业链构建方面，积极打造邮轮产业基础能力，推进邮轮销售业务、免税业务、船队组建及船供业务等。邮轮船供业务方面，全年共完成 1606 托盘邮轮物资的供应，推动邮轮服务公司与 10 家邮轮供应商签署供货协议，获得 4 家邮轮公司的注册供应商资质。

【兼并收购】

2017 年，国内房地产市场深度整合，行业集中度进一步提高，体现出强者恒强的局面。招商局蛇口工业区控股股份有限公司抓住市场机遇，成功获取 8 个并购项目，分别为昆钢晋宁项目、呈贡项目、东风房地产项目、天津汤臣一品项目、上海浦东新区外高

桥项目、苏州昆山裕园新天地项目、郑州马寨项目及南通中国外运项目，并购项目总建面340万平方米。

【“双创”与创新业务】

2017年，招商局蛇口工业区控股股份有限公司积极推动央企“双创”示范基地建设，发挥招商局金融和产业资源优势，全力构建集园区企业孵化、初创企业全生命周期投融资支持和创新资源共享的“双创”企业服务平台。目前已形成以蛇口网谷、南海意库为代表的产业园区自有品牌，打造业内领先的“双创”业务聚集地。

招商局漳州开发区有限公司旗下芯云谷作为招商局“双创”基地建设重点工程，一期项目预计2018年6月全部完成建设，其中华为云计算数据中心展示中心已于2017年12月28日落成并正式对外开放。项目进展顺利，招商局已与华为云、腾讯云等多家科技类企业或机构签约。

2017年，招商局蛇口工业区控股股份有限公司大健康业务加速拓展。养老业务方面，广州金山谷国际颐养中心（招商局蛇口工业区控股股份有限公司与法国高丽泽集团合资成立）和深圳蛇口观颐之家已进入运营筹备阶段。医疗业务方面，招商局蛇口工业区控股股份有限公司通过与招商局仁和人寿保险股份有限公司合资合作，共建社区家庭医生及健康管理体系；与印尼力宝集团成立合资平台，聚焦精品医院及连锁影像等业务。

【双鱼岛综合开发】

2017年，招商局漳州开发区有限公司双鱼岛开发建设有序推进。2017年3月，项目完成海域使用证换发国有土地使用证工作，目前已完成造地成本核算与全岛土地价值预评估工作。换证实现了项目由“用海”到“用地”的转变，完成了项目的土地确权。

开展规划优化，编制完成规划优化方案，通过邀请招标，选择国际一流设计团队进行双鱼岛城市及景观设计，编制完成概念方案。方案以“时尚、生命、欢乐、健康”为开发理念，通过多角度、多方位研究，规划形成“主题娱乐＋水乐园、海洋馆”双引擎思路，将双鱼岛定位为突出海洋、亲水特色的国际高端休闲度假目的地，突出娱乐驱动，规划功能包括居住、商业、酒店、娱乐等。

（吴幼臻）

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（简称招商蛇口）是招商局旗下的城市综合开发旗舰企业，也是招商局在国内重要的核心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，其建设的蛇口工业区是中国第一个对外开放的工业区，也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、中国平安保险（集团）股份有限公司、中集集团、金蝶软件（中国）有限公司、TCL集团股份有限公司、招商地产等为代表的知名企业。

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，致力于成为中国领先的城市及园区综合开发和运营服务商。招商蛇口同步聚焦居民、企业和政府需求，确立了“前港—中区—后城”的开发模式，以“产、网、融、城一体化”发展为业务抓手，配套提供多元化的、覆盖全生命周期的产品与服务，包括精品住宅、商业综合体、智慧及创意园区、片区产业带、邮轮母港、写字楼、酒店公寓、养老产品、长租公寓、健康医疗等，为城市发展与产业升级提供综合性解决方案，致力于打造智慧城市、智慧商圈、智慧园区、智慧社区。

目前，招商蛇口在深圳前海蛇口自贸区、太子湾邮轮母港、深圳国际会展中心一期、湖北蕲春产业园等重大项目，以及在产融互动、产网结合等领域均取得重大突破。

在持续推动全国47个城市升级的同时，招商蛇口跟随招商局集团“走出去”的发展战略，重点关注世界一级门户城市以及“一带一路”沿线的招商局集团布局区域，在“一带一路”沿线国家和地区开发、复制和推广“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】

2017年，招商蛇口实现签约销售额1127.79亿元，目标完成率为113%，同比增长52.54%，迈上千亿台阶；营业收入754.55亿元，同比增长18.69%；实现归属于母公司净利润122.2亿元，同比增长27.54%，提前实现了“千亿销售、百亿利润”的目标。

招商蛇口在社区开发与运营、园区开发与运营、邮轮产业建设与运营三大业务板块

均实现跨越式发展。

社区开发与运营板块，华北、华中、华东、华南、深圳等五大区域首次全面超额完成销售任务；销售口径成本利润率为31.67%，同比提升10.61%；达预售货值去化率为62.92%，同比提升12.43%；在建建筑面积1594万平方米，同比增长22%；物业服务市场拓展成绩斐然，新增合同金额5.53亿元，同比增长309%。

园区开发与运营板块，物业出租收入实现22.57亿元，同比增长14%；其中壹栈、壹棠等公寓项目经营业绩超过预期。蛇口花园城、海上世界等商业项目在保持高出租率的基础上实现出租单价大幅提升，平均出租单价同比提升10%；招商蕲春项目创新实施“落地投模式”，签约入园投资项目13个。前海土地整备进展顺利，启动区清理工作全部完成。

邮轮产业建设与运营板块，太子湾邮轮母港邮轮靠泊艘次达109次，目标完成率为109%，运营首年成功“破百”，引入9大邮轮公司、10艘邮轮并顺利策划双船同泊（云顶梦号和海洋航行者号），促进了深圳邮轮旅游市场的培育；创新开辟“海上看深圳”业务，丰富了太子湾邮轮母港的水上旅游产品，进一步提升了太子湾邮轮母港的品牌知名度。

【人力资源】

2017年，招商蛇口在职员工总人数为23242人，其中硕士及以上学历1021人，占员工总数的4.39%；本科5312人，占员工总数的22.86%；本科以下16909人，占员工总数的72.75%。

在人才培养方面，招商蛇口围绕“加强组织性，提高组织力”的工作主旨，以“提高劳动生产率—人均效能”为工作目标，根据战略发展与业务需求，从提升能力、创新激励、完善培养、弘扬文化等方面开展工作。

在提升能力方面，招商蛇口组织各级业务单元全面开展组织诊断和能力建设工作，并通过建立关键岗位后备人才库、积极引进核心人才、强化人力资源专业队伍建设等举措助力组织能力提升；同时积极配合巡视、巡察，全面落实意见，积极做好整改，持续提升选人、用人的工作水平。另外，公司还进一步对人才培养工作进行全面深化，重点打造高管“远航班”、转型先锋班等精品项目，培养战略所需领军人才和中坚人才。

在创新激励方面，招商蛇口全面落实薪酬套改，通过优化薪酬结构、出台商业激励方案、推行项目跟投制度等方式，持续创新薪酬激励机制。

在完善培养方面，招商蛇口优化了横向组织管理，促进内部协同，提升专业决策效率；同时高效完成Q12[①]年度调研工作，全面深入推进员工敬业度管理，夯实基层管理、强化敬业环境，从而提升人工效能，支撑企业有益发展。

在弘扬文化方面，招商蛇口围绕着“加强组织性、提高组织力”开展系列文化推广及落地活动，圆满完成了招商局145周年华诞系列活动承办任务，激发了员工活力，营

① 盖洛普Q12，是测评一个工作场所的优势最简单和最精确的方法，也是测量一个企业管理优势的12个维度。

造了“简单、阳光、高效、关爱”的文化氛围。

【业务发展】

2017年，招商蛇口投资发展业务取得重大突破，业务及产业布局进一步完善。

1. 社区业务

招商蛇口2017年获得84宗土地，超过前三年的总和；总建筑面积1383万平方米，权益建筑面积710万平方米，总地价1245亿元，权益地价572亿元；年内通过广泛合作，实现合作普遍化，总权益比例为46%，用更少资金撬动了更多项目，将新增项目溢价率控制在较低的水平，84宗土地项目中有46%的项目溢价率控制在10%以内；同时，新增土地储备中商办建筑面积占比仅为19%，同比下降15%，出租建筑面积仅为5%，保证了产品结构的持续优化。公司坚持深入布局北上广深及重点二线城市，新进入了嘉善、桐乡、昆山等重点一二线城市的溢出地区，在国内城市布局总数达到42个。全年新增土地储备中有18%位于一线城市，79%位于二线城市，3%位于重点一、二线城市溢出的三、四线城市。同时，公司的兼并收购较往年有重大突破，全年获取8个并购项目，预计可增加货值346亿元。

2. 园区业务

招商蛇口在京津冀、长江三角洲、珠江三角洲等重点城市群布局取得新突破。2017年，成功签约并落地5个重点产城项目，分别为苏州金融小镇项目、通州台湖项目、北京房山项目、招商蕲春项目和上海宝山邮轮母港项目；成功签约并落地3个公寓类项目，分别为北京华商酒店壹间公寓项目、重庆招商金山意库壹间公寓项目、深圳福海意库壹间公寓项目；成功签约并落地3个健康类项目，分别为杭州拱墅养老项目、光明C地块养老项目、武汉1872项目。2017年，园区业务发展持续聚焦，主要布局在产业新城、大园区、大公寓、大文创、大健康、园区“双创”等重点产业，并以“土地升值、落地投、轻资产输出、租金收益、配套服务、产业培育、资产证券化”等七轮驱动模式持续推动园区业务发展。

3. 邮轮业务

招商蛇口探索推进邮轮船队组建，促进邮轮产业的稳健发展，通过合资合作或自建形式发展船队，通过收购股权成立合资公司形式获得邮轮或通过自主下单建造邮轮。公司各项目均按计划有序推进：创新推出的“海上看世界”新业务获得广泛好评；大力开展邮轮船供业务，采用本地服务商委托采购和船方直接采购的方式提供邮轮船供服务28批次，已完成邮轮船供的首单退税，实现了船供退税的常态化。

【改革创新】

2017年，招商蛇口锐意进取，以改革推动创新，以创新促进改革，为公司在新时代的发展与进步提供了源源不断的内生动力。

1. 管理创新

2017年是招商蛇口项目跟投起航之年。6月1日，招商蛇口发布董事会决议公告，全票通过项目跟投管理制度。作为央企践行

项目跟投机制的先行者，招商蛇口项目跟投成功入选《国企改革探索与实践——中央企业子企业150例》。

招商蛇口通过项目跟投管理制度，实现了员工与公司利益共享、风险共担。全年实行项目跟投的城市公司（在项目所在城市注册的项目公司）共计15个，跟投项目数量23个，跟投人数1206人次，跟投金额11622万元，人均跟投金额9.64万元，跟投比率36%，平均跟投权益比例1.14%，个人最高累计跟投金额240万元。

2. 模式创新

招商蛇口积极探索与实践销售模式创新、业务模式创新。通过搭建商办产品大宗交易平台、不断挖掘潜在客户需求等方式，2017年实现整售206亿元（公司年度总签约销售额为1128亿元），是2016年整售金额的10倍。公司的招商蕲春项目探索创新了落地投模式（以招商引资项目落地投20%奖励为营业收入的创新经营模式），开辟了轻资产运营模式，是公司乃至集团践行国家扶贫战略的重要举措。招商蕲春项目2017年度实现营业收入1024万元，实现净利润超400万元，签约当年即盈利，成为打造产业扶贫和商业经营的新标杆。

3. 融资创新

招商蛇口产融创新取得了突破，通过以小控大的方式实现了资产增值、盘活存量，提升了资产运营与地产金融能力。公司成功落地双百亿地产基金：与渤海银行股份有限公司按4：6共同组建100亿元、与平安银行股份有限公司（简称平安银行）按3：7共同组建100亿元的同股同权基金；与中国建设银行携手发行首单银行间长租公寓ABN[①]，注册额度200亿元，首期投放40亿元，创新解决长租公寓融资金额少、期限长、成本高的难题；公司还成功发行规模为60亿元的CMBS，有效拓展了融资渠道，优化公司负债结构；公司还落地50亿元京沪地产基金：与太盟投资集团按1：4出资设立地产基金，规模16亿元，在境外以协议转让形式收购京沪三项资产股权，交易总对价约50亿元，可贡献净利润25亿元。

4. 工具创新

信息化工具：推动三网融合项目[②]，招商蛇口通过打造开放、弹性、灵活、安全的平台，建立线上线下联动的系统，实现从流量到销量的实际转化；开展业务信息系统数据治理工作，以终为始，统一业务数据及主数据相关标准，已实现营销数据展示中心功能，让数字化运营真正落地。同时，通过移动录入、微信自助签约、移动验房、房屋金管家等信息化手段实现从“互联网+”到“互联网家”，提升客户体验。

标准化工具：2017年，招商蛇口发布营销地图、客服地图、设计地图等标准化体系文件，夯实总部“做平台、做体系”的定位；修订发布“2017生产经营计划模板”，指导城市公司项目高标准、高质量地快速开发；创新产品线，统一标准、统一语言，打造“玺、臻、雍、依”系列，并完成“雍系”和“臻系”产品线的搭建。

① 飞驰—建融招商住房租赁资产支持票据，简称ABN。

② 建立统一客户经营管理系统、建立Linkshare平台、建立蛇口免费公共Wi-Fi并深化应用统一停车场系统。

5. 产品创新

招商蛇口升级标准化研究，破局户型研究为模块研究：将客户敏感部位形成模块，以每个模块价值点引导模块设计，提升产品竞争力。在产品设计中，着重打造价值点部位，统一功能、空间、材料配置及施工工艺等标准；在研究策略上，以“统一的产品线逻辑”为原则，以“纵向打通、横向联系、上下互动”为行动策略，以“精匠行动”为工作模式，打造以丰富的产品内容为横轴，以明确的产品线综合标准为纵轴，形成横纵交错、脉络清晰的产品线网络。在研究方式上，采用“产品线经理＋组员＋专家支持”的方式，即由产品中心指定的各条产品线负责人为该条产品线经理，由产品中心、成本部、营销部、运营中心、城市公司指定的相关人员以及产品中心专家共同构成研发组，先集中力量打造一条产品线，逐步带动其他产品线的分布聚焦式的研发策略。公司注重产品创新过程与实际项目相捆绑，强调边研发、边设计、边落地，最终推出依系（刚需型）、雍系（首改型）、臻系（再改型）、玺系（豪宅型）四条创新产品线概念，并着重研发出了“雍系”和“臻系”产品线成果。

6. 技术创新

2017 年，招商蛇口围绕三大业务板块持续推动科研创新研发项目实施，召开 5 次创新研究项目启动答辩会议，编制 21 项公司级创新项目的研究计划、科研预算和成果目标，审批启动 19 项创新研究项目，公司内部共计 17 个部门和单位负责并参与创新研究工作。

2017 年，科技研发全口径实际支出为 8358.6 万元，与 2016 年相比增长了 188%。城市研究院完成研发费用 1638.09 万元，公司创新研发课题经费审批额度 2433.36 万元，实际支出 890.68 万元。

招商蛇口以“创新试点—技术标准化—推广应用”的创新模式，开展研究与实践结合的创新工作，编制《招商蛇口装配式建筑作业手册》，支撑研究成果落地。实现 15 个装配式建筑项目，总建筑面积 132 万平方米，占新开工项目的 14.97%（2016 年为 2.65%）。

7.“双创”工作

招商蛇口积极地推动央企“双创”示范基地建设，加快打造涵盖孵化空间、创新空间、加速空间和配套空间一体化的“双创”空间载体，构建有招商局特色的“双创”服务体系，搭建依托于产业园区线上运营的央企“双创”线上平台，推动服务于进入基地企业的招商“双创”云落地运营，营造适合于“双创”项目快速推进的良好园区氛围。其中，以蛇口网谷、南海意库为代表的产业园区已发展成为招商局“双创”示范基地的重点示范区域。这一片区目前用于“双创”孵化和加速的线下空间面积超过 70 万平方米，集聚了招商局“厘米空间”孵化器、清华大学启迪之星互联网教育孵化器、清控双创街、中科院深圳现代产业技术创新和育成中心、深圳创新设计研究院有限公司、优客工场等近 30 家业内知名创新创业服务机构，累计投资孵化超过 1500 个“双创”企业及项目，孵化企业整体市场估值超 100 亿元，带动就业人数超 10 万人。

8. 养老业务创新

招商蛇口聚焦中高端机构养老（养老院和护理院）和活力老年公寓两大产品线，打

造了“观颐之家”（招商蛇口自营综合养老品牌）“招商高利泽”（招商蛇口与法国高利泽集团合资成立的广州招商高利泽养老服务有限公司）两个专业品牌，并建立了具有项目拓展、产品研发及设计管理、设备设施采购及筹开、运营管理全链条能力的专业团队。2017年，养老业务已布局广州、深圳、杭州、武汉4个城市，并且新拓展了3个项目。其中，广州金山谷国际颐养中心、深圳蛇口观颐之家两家养老院均完成工程交付，进入运营筹备期。杭州观颐之家项目的获取和动工，标志着养老业务正式进入华东区域。

9. 医疗业务创新

医疗业务主要锁定精品医院（含医生集团）、连锁门诊（含影像中心）、健康管理等领域。由招商蛇口自主投资运营的招商美伦健康中心（简称美伦健康）定位高端体检及健康管理平台，主要服务社区和园区客户。招商蛇口还与印尼力宝集团合资成立招商力宝医院管理（深圳）有限公司，专注于“一带一路”影像中心、国内精品医院投资及管理、海内外医疗股权投资等业务。招商力宝医院管理（深圳）有限公司积极介入了上海长航医院项目的改制及运营提升，支持改造和升级集团体系内存量医疗项目。

【安全生产】

2017年，招商蛇口大力强化安全管理，以安全主体责任落实和履行为抓手，压实各级安全责任；持续深化安全生产标准化体系建设及运营，加强安全管理的体系化、规范化；积极构建风险分级管控和隐患排查治理“双重预控体系”，构建“双重预控防线”；着力加强安监机构和安管队伍建设，安全专业管理人员较2016年增加了50%以上；大力开展安全检查，消除了一批重大隐患和事故苗头，整改率达到98%；安全生产活动形式多样，树立了蛇口邮轮母港（迅隆船务）等安全示范单位。全年公司安全氛围持续向好，员工安全意识不断增强，安全生产形势总体稳定，安全生产的长效机制初步建立。

【企业文化】

2017年，招商蛇口紧密围绕集团年度宣传主题、公司战略及年度重点，以1.0版企业文化理念体系为依托，深入开展全覆盖、多形式的企业文化建设活动，激励公司上下凝心聚智、勠力前行。招商蛇口大力开展企业文化理念宣传推广，深入践行蛇口精神，下发系列标准化文件、开展系列主题宣传，实施主题培训、知识竞赛等系列宣导活动；喜迎招商局145周年华诞，积极承办、协办及参与系列庆祝活动，同时全国联动开展纪念袁庚及“招商家游”活动，激发全员创业、创新精神，营造“简单、阳光、高效、关爱”的文化氛围。招商蛇口注重加强文化牵引，狠抓组织能力建设，以Q12员工敬业度调查和提升行动为抓手，优化基层管理环境，提升员工敬业度和客户满意度，打造高效、善战的组织，促进了组织效能和人工效能的持续提升；招商蛇口还加强了企业文化管理制度的建设，梳理优化荣誉管理体系，强化正确的价值导向，发挥榜样的力量，激励价值创造，促进员工爱岗敬业、协作共赢。

品牌推广方面，2017 年，招商蛇口对外通过央视广告、航空杂志等重要渠道投放并结合事件进行整合传播，举办了全国少儿棋智大赛、爱行走—咕咚等全国性品牌活动，提升了全国知名度；对内通过完善品牌标准化工具的管理、完善品牌规范和管理机制等途径，逐步建立品牌的内生机制，持续优化了公司品牌管理系统。

社会荣誉方面，招商蛇口赢得了“2016—2017 中国房地产品牌建设典范企业”“2017 中国房地产百强企业”“2016—2017 年度中国最受尊敬企业”“中国房地产界 25 年荣誉殿堂品牌企业”“2017 中国年度最佳雇主”“2017 年度绿色开发竞争力 10 强企业”“2017 年中国最佳企业公民评选年度综合大奖”等重要奖项。

社会公益方面，招商蛇口坚持开展公益创新，结合社会新动态、新技术，将“爱行走”健步活动推广覆盖到全国 19 个城市。招商蛇口与中国围棋协会、中国国家围棋队携手合作，连续七年举办全国少年棋智大赛，获得社会广泛好评。

（王明龙　张云峰　侯　丹　杜卓伦）

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。经福建省经济贸易委员会批准，设立招商局中银漳州开发区有限公司，1998年，招商局集团与中银集团进行股权置换后，中银集团退出漳州开发区，招商局中银漳州经济开发区有限公司更名为招商局漳州开发区有限公司（简称招商漳州）。截至2017年，招商漳州历经六次增资，各股东单位出资总额26亿元人民币，股东结构如下。

招商漳州股东结构表

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%
漳州投资集团有限公司	5%
龙海市国有资产投资经营有限公司	5%
福建省港航建设发展有限公司	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，行使相当于地市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，行政管辖权自2002年3月12日起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。

2017 年，招商漳州贯彻“转型升级，跨越发展”战略，主抓重点项目建设，开发“一区多园”，总体经营业绩良好。在重点项目方面，稳步推进双鱼岛、芯云谷、海韵冷链项目建设。在产业发展方面，围绕泛信息化产业，相继引入华为云、腾讯云等项目；围绕文创产业，引入华体电竞、万星海峡两岸影视产业等项目。在产融结合方面，设立多支基金助推园区开发，积极探索产业生态圈建设。在城市配套方面，加快基础设施建设，大力实施山体复绿、全面提升生态景观，打造“前港—中区—后城”样板。

【经营业绩】

2017 年，招商漳州经营业绩良好，归属于母公司净利润完成计划数的 122%；经济增加值率 4.87%，完成计划的 203%，销售及管理费用控制在年度计划内。

【人力资源】

截至 2017 年底，招商漳州员工学历构成情况如下：博士占比 0.6%，硕士占比 24.2%，本科占比 63.2%。

2017 年，校园招聘录用应届毕业生 28 名，社会招聘录用员工 5 名，内部晋升、调动、职务调整约 200 人。

招商漳州积极贯彻“人才是第一资源”的思想，做好人才储备安排。

一是完善人才培养，促进人才培育。招商漳州紧密围绕转型升级需求，着眼于新时代对员工在思想上、能力上提出的各项新要求，继续加强“致远”系列特色培训；加强党性修养、革命历史教育、工匠精神、团队建设、领导力开发等培训。

二是优化考核体系，增强激励导向，设立绩效管理委员会，促进基于绩效的反馈和沟通文化的建立，确保绩效考核公正、公平。首次实行季度考核和年度考核相结合的考核方式，强化过程中管理和监控，强化考核激励作用。推行工资和职级套改方案，优化薪酬结构，增强薪酬激励性。

【业务发展】

招商漳州围绕“成为具有稳定收益及持久获利能力的园区开发运营商”的战略目标，在园区开发、创新发展、双鱼岛开发、产业优化等方面加大研究和开发力度，注重可持续发展能力提升，力争实现转型升级发展目标。

一是聚焦重点项目，加快项目建设。加快推进泛信息化产业园区“招商局·芯云谷”项目建设，招商局·芯云谷华为漳州云计算数据中心正式投入运营。完成双鱼岛土地换证，变“用海”为“用地”，启动双鱼岛二级开发；完成产融结合方案支持双鱼岛开发，已将整体设计思路及架构同双鱼岛开发方案一并报招商局集团审批。已将厦漳大桥免费通行方案报福建省政府审批。厦漳城际轨道 R3 线获招商局集团批复同意，完成漳州开发区段选址意见和环评公示等工作，已全部完

成漳州开发区责任范围内的工作。已完成海韵冷链项目综合办公楼主体工程封顶，正加快冷库及其他附属用房主体施工。

二是聚焦平台建设，助力经济发展。收购区内闲置物业并改造升级为创业广场，为“三产一科创”与生态圈建设提供全新运营平台。福建省源创力智能汽车研究院正式揭牌，推动智能汽车产业发展。举办了“第八届海峡媒体峰会”“国际海工论坛”“2017 中国虚拟现实教育创新大会暨第二届中国高校虚拟现实学科建设研讨会”等招商引资论坛、研讨会。

三是聚焦招商选资，优化产业结构。围绕泛信息化产业等产业发展路线，招商漳州全年共引进 23 个项目，涵盖文化创意、互联网、先进制造业等产业业态，进一步优化现有产业结构。

【改革创新】

2017 年，招商漳州深化改革，有序推进创新发展。

一是加快“一区多园”建设。打造以芯云谷为主，创业广场为辅的泛信息技术产业园区，截至 2017 年底，漳州开发区虚拟现实互动数据中心、华为漳州云计算数据中心正式投入运营；爱果冻科技数字内容工厂（漳州）、漳州泰智会产业加速器正式启动。加快医疗养生园建设，成功落地首个健康医疗项目六维健康管理中心。

二是创新管理模式。清理公司资产及债权债务，规范业务管理，强化合规工作。漳州开发区基础设施 PPP[①] 项目实施方案编制完成并获得招商局批准，未来五年中，区域内的基础设施和公共设施项目将被纳入 PPP 模式。

三是积极推进产融结合。围绕泛信息化园区建设等产业发展方向，招商漳州设立了福建省现代服务业产业发展基金、招科创新生态智慧创业投资基金、漳州开发区生态智慧创业投资基金。积极探索双鱼岛商业开发基金设立事宜。通过“产业孵化”“金融孵化”，助推产业园区可持续发展目标的实现。

【重大项目】

1.“招商局·芯云谷”项目

“招商局·芯云谷”项目是福建省内首个以生态、人文、智慧为理念规划的第四代产业综合体，总建筑面积约 74 万平方米，计划总投资 40.89 亿元，分三期开发建设，其中芯云谷一期总建筑面积 14.18 万平方米。截至 2017 年底，位于芯云谷一期内的华为云数据漳州展示中心已建设完成并向公众开放以供参观体验；与腾讯云、白俄罗斯国家科学院信息研究所等签订战略合作协议。该项目获“2017 年最具投资价值产业园区”“2017 年中国软件和信息服务业领军产业园区”奖。

2. 双鱼岛项目

2017 年，双鱼岛项目开发建设持续推进，获得国家海洋局颁发海域类首本不动产权证书，获得国土部门颁发的国有建设用地不动产证书，启动商业地块换发“小证”（不

① PPP 即 public-private partnership，政府和社会资本合作，共同参与公共基础设施的建设。

动产权证书）工作。全岛规划升级完成，控制性详细规划指标优化调整，城市设计概念方案形成。双鱼岛整体开发方案基本完成。基本形成“主题娱乐＋水乐园、海洋馆”双引擎思路，启动双鱼岛海洋馆、碧海银滩水乐园等商娱项目概念方案设计，完成酒店、游艇、滨水商业、智慧双鱼岛等系列专题研究，基本形成双鱼岛核心产品体系。2017年，双鱼岛项目团队荣获招商局集团“2017年度创新先进单位一等奖”荣誉称号。

3. 招商局（漳州）创业广场项目

招商局（漳州）创业广场始建于2008年，其目的是盘活区内土地资源和闲置物业，解决战略性新兴产业落地需求，促进区域产业转型升级。2017年4月，招商漳州通过法院竞拍方式收购闲置办公物业泰华融和大厦，将其升级改造成创业广场，作为新兴产业项目的运营平台。漳州开发区虚拟现实互动数据中心、爱果冻科技数字内容工厂（漳州）、漳州泰智会产业加速器项目均于2017年启动。

【安全生产】

招商漳州坚持“以人为本、安全第一、预防为主、综合治理”的方针，大力组织安全生产检查和专项整治活动，大力排查安全隐患，强化整改落实和安全生产培训教育，推进“综合安全观”和“五适管控法”的全面落实；组织开展应急演练，加强安全生产应急管理工作，不断提高和增强全体员工的安全意识和防险、避险能力。2017年，共组织636次安全检查和隐患排查，组织494次安全培训，开展105场次生产事故应急演练，保持全年安全生产无事故的良好态势。

【企业文化】

招商漳州圆满完成招商局成立145周年暨招商漳州成立25周年庆祝活动。成功举办中国山地马拉松暨“庆祝招商局创立145周年”145公里全球健行跑接力活动、全国摄影大赛、“艺述·新港魂”书法美术作品展览、25周年征文比赛、庆祝招商漳州成立25周年文艺晚会、焰火晚会、光影艺术馆揭牌仪式及25周年回顾展、航天摄影艺术展、老相机展等系列主题活动，其中中国山地马拉松活动被中国登山协会授予“最美海滨赛道”称号。编印《招商局漳州开发区宣传手册》《全国摄影大展作品集》《福建文学》漳州开发区特刊等25周年纪念书册。先后拍摄建区25周年形象宣传片、回眸25年、授勋颁奖VCR[①]、《激情岁月》纪录片、漳州开发区宣传片，推出《砥砺奋进廿五载、创业创新铸辉煌》《走过25年·忆》等系列专题报道。

（吴继聪　石聪燕　任二虎　杨　蓉）

① VCR，即盒式磁带录像机，是video cassette recorder的缩写。

招商局年鉴（2018）
CHINA MERCHANTS GROUP
YEARBOOK 2018



第六篇
物流与航运业务







综　述

【概况】

2017年7月，招商局设立物流航运事业部，与中国外运长航集团有限公司实行“一套班子、两块牌子”。中国外运长航集团有限公司拥有近70年的物流服务经验、强大稳固的客户基础和享誉全球的品牌影响力，整合后的招商局物流航运业务的国际竞争力进一步提升。

2017年，招商局先后成立航运业务管理（筹备）领导小组和办公室（简称航筹办）以及物流业务管理（筹备）领导小组与工作小组，推进物流航运业务深度整合。重组后的招商局物流航运板块，以中国外运股份有限公司作为物流业务统一运营平台，以招商局能源运输股份有限公司作为航运业务主体，加快建设世界一流物流航运企业步伐。中国长江航运集团有限公司则聚焦长江航运和服务业务，积极对接国家“一带一路”倡议和“长江经济带”战略。

中国外运股份有限公司是招商局旗下物流业务统一运营平台，是中国最大的综合物流运营商和5A级综合物流企业，业务范围覆盖全球主要贸易国家和地区。2017年，中国外运股份有限公司跻身全球物流企业前5强，在货运代理和第三方物流方面分别位居全球第五名和第八名。中国外运股份有限公司打通海运、空运、陆运、汽运及海外通道，大力发展专业物流、电子商务，为客户提供端到端的全程供应链解决方案和一站式服务。

中国外运股份有限公司拥有完善的物流服务网络，业务范围覆盖全球主要贸易国家和地区。截至2017年底，中国外运股份有限公司在全国设立了1193个分、子公司，国内网络分布于全国32个省、自治区、直辖市；海外79家机构分布于32个国家和地区。

招商局能源运输股份有限公司是招商局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。招商局能源运输股份有限公司拥有油品运输、干散货运输、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，长期为国内外知名能源企业和贸易商提供运输服务，并与中国石油化工集团公司建立了长期的战略合作关系。

2017 年，招商局将中国经贸船务有限公司及所属单位全部纳入航筹办管理后，航筹办形成了油、散、气、特结合的专业化管理平台。

中国长江航运集团有限公司深耕长江经济带，在长江大宗货物运输、军事交通战备保障、抗洪抢险以及长江三峡国家一、二级警卫接待任务中，始终发挥国有企业主力军作用，被誉为“长江国家队”。中国长江航运集团有限公司主要经营长江航运、长江旅游、船舶修造和港航服务业。

【重组整合】

2017 年是招商局集团物流航运板块深化重组整合的关键之年，重组整合工作按照招商局集团提出的“强强联合、优势互补、资源共享、合作共赢”十六字方针有序推进，招商物流及中国外运物流发展有限公司业务资产包注入上市平台的工作完成。中国长江航运集团有限公司及长航重工债务重组工作取得阶段性成果，启动打造“新长航”，重组后物流和航运板块的整体实力大大增强，在国际上的综合排名也有所提升。中国外运长航集团有限公司积极推进落实“三个整合、三个协同”工作。推进地产开发、邮轮产业、港口码头、融资租赁、产业基金、集中保险等方面与兄弟单位积极对接与合作，充分发挥重组协同效应。

【业务指标】

2017 年，物流航运板块实现收入 1558 亿元，同比增长 35%，利润总额 57 亿元，剔除非经常性因素同口径增长 7%。中国外运股份有限公司的货代业务和海外物流业务收入均呈现大幅增长，航筹办主营业务利润进一步上涨。长航集团配合债务重组进行了资产减值，夯实了资产，理清了内部债务，为实现健康发展奠定了基础。

中国外运长航集团有限公司 2017 年实现收入 1109 亿元，利润总额 52 亿元，超额完成奋斗目标。

中国外运股份有限公司实现营业收入 731.58 亿元，同比增长 21.42%；实现利润总额 37.67 亿元，同比增长 8.75%。其中，货运代理收入增长 63.13 亿元（水运货代增长 56.7 亿元），船务代理收入增长 23.7 亿元，专业物流收入增长 18.3 亿元。

航筹办旗下单位合计完成货运量 2.45 亿吨，同比增长 10.36%；货运周转量为 13323 亿吨海里，同比增长 9.66%。

招商局能源运输股份有限公司旗下油轮船队、散货船队、LNG 船队共完成货运量 10063 万吨，同比增长 8.6%。

中国长江航运集团有限公司实现业务收入 207.1 亿元，同比增长 4%。

（向　阳　王　倩）

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（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。2015年，中外运长航整体并入招商局，成为其全资子企业。

中外运长航物流业务具有近70年历史，主营业务范围涵盖海、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。

【经营业绩】

2017年，中外运长航围绕“稳中求进、质效并举”深入推进重组整合，积极推动业务协同，大力开拓业务市场，持续推动创新发展，实现营业收入1109亿元，同比增长14.1%，利润总额52亿元，同比增长83%。

中外运长航整体的资产质量和债务结构进一步优化，成本费用大幅缩减，盈利能力有所提升，经常性利润占利润总额的比重明显增加。

【提质增效】

中外运长航积极克服困难，勇于担当，将提质增效与重组融合、改革创新、战略实施等工作有机结合，统筹安排，认真落实压减、扭亏、处僵治困、全民所有制改制等提质增效专项工作。在2017年5月31日和12月31日两个考核时点均超额完成了压减任务，累计压减232户法人机构，超额完成压减任务；同比减少132户亏损企业，亏损面下降至19.5%，实现经常性亏损净减额约5.2亿元，完成年度目标；完成公司改制185户，注销25户，改制取得突破性进展；完成处僵治困大部分工作，三供一业等老难题也取得阶段性进展。

【人力资源】

2017年，中外运长航拥有员工43068人，

在职人数 40833 人。其中，博士 25 人，占员工总数的 0.06%；硕士 1383 人，占员工总数的 3.39%；本科 12533 人，占员工总数的 30.7%；本科以下 26892 人，占员工总数的 65.86%。

中外运长航在人才建设方面不断创新体制机制，认真贯彻执行招商局关于干部管理的相关规定，推进中外运长航领导人员管理制度的规范化、科学化。通过市场选聘的方式，选拔了多式联运创新发展中心总监，为公司注入了新的活力。

2017 年，中外运长航按照招商局对物流航运事业部职能定位，开展定员定编和职位说明书的编制工作，完成了岗位评估、薪酬调查、职业双通道的设计方案，形成了“10 部 +1 中心”的组织架构，为建立“专业管理职能突出，整体运行高效”的事业部夯实了基础。

【业务发展】

2017 年，中外运长航大力开拓市场，加强与地方政府和企业的合作，协调组织物流、航运、贸易板块开展协同营销，进一步巩固、拓展与中国交通建设股份有限公司、神华北京国华电力公司、中国电力建设集团有限公司、中国铁建股份有限公司、中国航天科技集团公司、中国储备粮管理集团有限公司、中铝物流集团有限公司等央企战略客户的合作关系，在海外电力建设工程物流、有色金属大宗物资物流运输、北粮南运等业务领域取得积极进展，带动物流板块全年新增 76 家核心直客，收入 133.4 亿元，同比增长 15.2%；战略大客户收入 14.4 亿元，同比增长 10.6%，海外工程业务量同比增长 68%，“大物流”产业的市场竞争力初步显现。

中外运长航积极推动落实内、外部业务协同，在地产开发、邮轮产业、港口码头、融资租赁、产业基金、集中保险等方面与兄弟单位积极对接与合作，充分发挥重组协同效应。中外运长航与招商蛇口全面启动在土地资源盘活、医疗资源、邮轮资源等方面的协同，合作项目规模达 38 亿元。中外运长航与招商港口签署《协同发展合作协议》，重点推进珠江三角洲内河码头与深西枢纽港的协同、石龙—深西港口双向进出口海铁联运通道建设、保税物流仓储业务、埃塞俄比亚及吉布提等海外业务协同发展等方面的务实合作；与招商局金融事业部召开产融结合对接会，建立和明确对接机制。中国外运积极推动下属各级公司协同营销，条块结合，联合参加了体量世界第一的沙特磷矿项目，成都中电熊猫显示科技有限公司第 8.6 代薄膜晶体管液晶显示器件项目，中国、吉尔吉斯斯坦、乌兹别克斯坦三国国际道路货运试运活动和全世界最大、纬度最高的亚马尔液化天然气（Yamal LNG）项目的运输业务，以及国家超大型跨海通道港珠澳大桥运输项目。

【“一带一路”】

中外运长航继续深入推进“一带一路”物流与航运大通道建设。2017 年，中外运长航发挥货源组织优势，与中铁集装箱运输有限责任公司探讨业务合作模式，优化中欧、中亚班列资源，研究与重点中欧班列平台公

司的合作途径；协调推动“一带一路”沿线重点项目，以石龙、兰州、郑州、徐州、连云港、武汉以及中白商贸物流园等重要节点为基础，进一步拓展班列业务、海外物流和东南亚海上航线网络。

2017 年，中外运长航新开通 7 条中欧、中亚班列，累计开通 24 条中欧、中亚班列线路（8 条线路实现了常态化运营），开行 361 列，发运班列总量 3.29 万 TEU，同比增长 7.46%。其中，沃尔西诺—石龙双向班列是中俄第一列实现双向对开的班列；沈阳—二连浩特—杜伊斯堡往返班列在 3 个月内实现双向、双线运营。

中国外运积极开拓海外市场，在“一带一路”方向累计新签 82 个项目，新增货量 623 万计费吨，占项目物流新签货量 82%，货量同比增长 41%。

【改革创新】

2017 年，中外运长航成立创新投资决策委员会，制订了中外运长航关于落实“进一步加大科技研发投入”的实施方案，明确了鼓励科技研发的各项措施。2017 年，中外运长航推动完成科研投入近 3.4 亿元，其中，中国外运 2 亿元（含招商物流 4200 万元），长航集团 703 万元，长航重工 1.3 亿元。

中外运长航不断推进产网融合工作力度，与国家交通运输物流公共信息平台开展对接研讨，明确多式联运、跨境电商、无车承运、“一带一路”、信息互联应用示范、商业模式创新等合作方向。中国外运深抓“互联网 + 物流”及“物流 + 互联网”，积极推进电商业务的转型升级和创新发展，加快向平台化和生态圈转型。大力推进主营业务线上化集成、推广集装箱 O2O 产品、发展跨境电商物流，以打造移动可视的共享产品、虚实互补的交易界面和网络化的互动平台为着力点，大力推进供应链物流生态圈建设。

中外运长航大力支持智慧物流、智能航运和智能制造项目的研究与试点建设。中国外运在智慧物流和人工智能应用等方面进行许多有益尝试，在智慧仓储、智慧场站、智慧工程等方面大胆实践，提高了效率，降低了成本，形成了技术领先优势。落实数字驱动战略，结合需求制定了 20 多项数据标准，搭建了企业级的数据平台，实现了主数据的统一管理和共享服务。招商轮船作为工业和信息化部智能船舶 1.0 研发专项的唯一参研船东，完成了相关专项课题研究。先期启动物联网远程监控系统。长航集团开始进行“智慧长航”电商平台的建设，从开始的对内服务，线下业务的线上化，逐步实现对外服务。长航重工启动“智能工厂”建设项目，大力推进精益造船，得到了招商局集团“创新发展基金”资助。

【安全生产】

2017 年，中外运长航组织开展安全生产全面整顿工作，建立并实施企业主要领导安全生产管理工作述职机制，深入开展关键时段安全督导和安全生产大检查，针对道路运输、水路旅游客运、危险货物运输等重点领域，全面查找存在的突出问题和薄弱环节，集中有效整治安全生产存在

的顽症痼疾。

中外运长航持续贯彻综合安全管理，推行“五适”管控法，扎实开展“五个一”活动，先后组织400余场安全课，创建6家安全生产先进示范单位。推进“数字安全”建设，实现了对12家安全风险较大的重点企业的远程实时监控。组织19万余人次参加了安全知识和技能培训，开展了近7000场应急演练，树立全员安全生产观念。编制道路运输、水路运输、仓码物流、油站供应、船舶修造等177项规程和标准，有效促进了基层企业安全监管和一线员工作业行为的标准化。

2017年与2016年同口径相比，公司一般三级及以上生产安全责任事故总量下降50%，死亡人数下降66.7%。

【企业文化】

中外运长航深入开展招商局创立145周年各项庆祝活动，启动追根溯源工作，并高度重视与招商局及兄弟公司的交流，组织干部员工参加“公司日”等活动，使他们主动融入，以不断提升广大干部员工的认同感、归属感和自豪感。

2017年，中外运长航为推进寻根溯源工作，开辟“招商往事”栏目，通过《寰球物流报》[①]、中外运长航微信号等平台，加强宣传报道，寻找到了珍贵的历史资料和老一辈员工对招商根脉的宝贵记忆。

中外运长航组织贯彻全年的企业文化活动，庆祝招商局创立145周年。2017年5月，公司在河北正定国家乒乓球训练基地举行“庆祝招商局创立145周年乒乓球比赛”，来自长航集团、长航重工、中国外运等6支代表队参赛，其中年龄最大的64岁，最小的23岁。6月，中外运长航总部机关组织100余名员工举行“庆祝招商局创立145周年健步走”活动，并开展“用一句话浓缩百年招商局的荣耀与未来”活动来表达对招商局的美好祝愿。8月，公司对新入职的员工进行了招商局企业文化培训；9月，发起“哪一张才是你心中最美的145祝福”投票活动；10月，承接招商局全球145公里健跑上海站、武汉站、新疆站、泰国站和安哥拉站五个站点的组织工作。中外运长航总部围绕“公司日”，举行了升旗仪式、拔河比赛、烘焙、插花、健步走、足球友谊赛等活动，并选送9对新人参加在漳州开发区举行的集体婚礼；12月，公司企业文化建设委员会办公室为庆祝党的十九大胜利召开和招商局145周年华诞，举办了“百年招商新征程，砥砺奋进再出发”大型摄影展。

此外，中外运长航还组织总部各部门、中国外运、长航集团、长航重工的45名基层党支部书记到井冈山培训，将井冈山精神融入企业文化，转化为推动企业发展的内在动力。

中外运长航不断拓宽品牌宣传渠道，围绕“建设有质量的世界500强”目标，结合网络、平面、电视、户外等多种媒介渠道，建立了立体式的传播渠道，多维度进行集团品牌形象和服务产品的推广宣传。参加了“第十四届中外货代物流企业洽谈会”“2017

① 原《长江航运报》，2015年更名。

中国道路运输年会”“第四届中国国际物流发展大会”“潮起钱塘·第二届全球跨境电商峰会”“国际货运代理协会联合会（FIATA）年会”“中国（连云港）丝绸之路国际物流博览会”等一系列国际和国内展会，充分展示了中外运长航作为中国最大综合物流服务企业的品牌形象和市场竞争力。

【荣誉与排名】

2017年，中国国际货代物流行业发展峰会发布2016年货代物流百强榜排名，中外运长航摘得综合榜冠军，并且在海运榜、陆运榜、仓储榜等榜单均位列第一，在空运榜名列第二。

（向　阳　王　倩）

中国外运股份有限公司

【概况】

中国外运股份有限公司（简称中国外运）是中外运长航控股的H股公司。2002年11月20日，中国外运正式组建，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）。2015年，中外运长航与招商局进行重组，中国外运随之成为招商局物流业务的统一运营平台。截至2017年底，中国外运拥有总资产623.26亿元人民币，净资产258.35亿元人民币。自2006年以来，中国外运通过不断被注入中外运长航境内外的优良物流资产，其境内网络已覆盖中国所有省（区、市）及地区，海外网络已通达世界五大洲。

中国外运作为国内最大的综合物流企业，拥有种类齐全、结构均衡的战略资产。截至2017年底，公司经营684.64万平方米各类仓库，其中，348.15万平方米自有仓库，336.19万平方米租用仓库；2482辆自有运营车辆，总载重吨5.1万吨；拥有8个码头，共计3905米；39个自有集装箱场站，16个货场，面积共198万平方米；9条铁路专用线，长度共计14751米。

中国外运以代理及相关业务、专业物流、电子商务作为主营业务的三大板块，按照综合物流整合商的定位，不断推进商业模式的转型重构。在代理及相关业务方面，中国外运立足于全程货运管理者和国际供应链整合者，打造端到端的全程服务产品，正在实现由代理商向运营商的转型。专业物流作为中国外运核心业务，以“方案客户化、销售行业化、服务集成化、运营一体化、管理体系化”为方向，通过物流技术的不断创新以及行业化、专业化的发展，正在逐步形成产业链整合服务价值，在供应链物流、化工物流、冷链物流、会展物流、工程物流、能源物流等领域形成较强的竞争优势。电商业务作为新兴业务，已全面实施主营业务线上化。围绕智慧物流，按照共享经济和网络化平台组织模式，正通过大力发展跨境电商物流，积极培育公共物流电商平台，积极打造具有跨界效应的供应链物流生态圈。

【经营业绩】

2017年，中国外运得益于“十三五”规划的深入推进，充分利用市场回暖的有利环境，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，实现营业

收入 731.58 亿元，同比增长 21.42%；实现利润总额 37.67 亿元，同比增长 8.75%，较好地完成了各项任务指标。

【人力资源】

2017 年，中国外运员工总数 40053 人，在职人数 33763 人。其中，博士 18 人，占员工总数的 0.04%；硕士 1313 人，占员工总数的 3.28%；本科 12572 人，占员工总数的 31.39%；本科以下 26150 人，占员工总数的 65.29%。

人才激励改革方面，中国外运在 2017 年进一步推进长效激励机制实施工作和企业年金实施工作。中外运化工国际物流有限公司作为招商局唯一试点单位开展员工持股改革，完成国务院国资委“央企员工持股试点”工作，实现了公司产权和分配制度上的一次历史性突破。

人才队伍建设方面，公司完善了人才“选、用、育、留、退”机制，制定了《高级管理人员管理办法》和《高级管理人员交流管理办法》；以“五有”[①]人才为标准加强人才队伍建设，全面树立与战略规划相匹配的考核评价体系；推进干部能上能下动态调整，加强干部轮岗交流。

【“十三五”规划】

2017 年，中国外运紧跟招商局领先战略，从战略调整、战略解码、战略执行、战略评估入手，全面推进“十三五”规划的落地实施，将中国外运战略目标调整为打造世界一流的智慧物流平台企业，使战略目标更具有领先性和时代性。同时，中国外运从物流板块角度全面解码招商局领先战略，进一步完善了物流板块“十三五”规划，细化了规划内容，使规划路径更为清晰、更接地气。在宣贯落实方面，中国外运全面导入招商局战略管控体系，加强对战略执行的监督和评估，组织召开业务板块战略回顾会，进一步明确了业务转型的定位和方向。在战略的引领下，中国外运各项重点工作均围绕“十三五”主线展开，全面推动了战略落地和效能提升。

【业务发展】

市场开拓方面，中国外运坚持“成就客户、创造价值”的理念，通过重新定义客户、狠抓客户销售，市场开拓稳中有升。比 2016 年同期增加 76 家核心直客，收入 133.4 亿元；收入排名前 5% 的客户带来收入 380.62 亿元，新增 100 万元以上直接客户带来收入 16.17 亿元，24 家战略客户带来收入 14.4 亿元。以“一带一路”项目为主的 33 家重点客户全年新签货量超过 269 万计费吨，同比增长 98%。

在稳中有升的同时，中国外运在市场开拓方面也获得了新的发展空间：海外市场成为新的增长点，相关业务收入达 49 亿元，同比增长 39%，业务利润达 1.47 亿元；在“一带一路”方向累计新签 82 个项目，货量 623

① “五有”指有信念，讲政治；有理想，勇践行；有能力，敢担当；有激情，能抗压；有道德，守法规。

万计费吨，占项目物流新签货量 82%，货量同比增长 41%。2017 年全年完成 6272 万票跨境电商业务，同比增长 202%；营业收入 14.54 亿，同比增长 149%；利润 5443 万元，同比增长 66%。

中国外运积极推动下属各级公司协同营销，合作共享意识深入人心。专业子公司与省市公司条块结合，联合操作了体量世界第一的沙特磷矿项目，以及跨度大、距离长、批次多的成都中电熊猫显示科技有限公司第 8.6 代薄膜晶体管液晶显示器件项目。同时，中国外运圆满完成了中国、吉尔吉斯斯坦、乌兹别克斯坦三国国际道路货运试运活动和全世界最大、纬度最高的亚马尔液化天然气（Yamal，LNG）项目的运输业务，以及国家超大型跨海通道港珠澳大桥运输项目。

中国外运的开拓进取精神获得客户及业界的广泛认可。根据阿姆斯特朗联合有限公司（Armstrong & Associates，Inc.）发布的 2017 年排行榜，中国外运在全球货运代理 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；美国物流业权威杂志 *Transport Topics* 公布的 2016 年度全球货代 50 强榜单，中国外运以年处理货量 280 万 TEU 的成绩位居第三，成为整个亚太区排名最高的物流企业。中国物流与采购联合会连续两年（2016 年和 2017 年）授予中国外运“物流杰出企业”称号。

合作伙伴方面，中国外运蝉联华为技术有限公司“金牌供应商”称号，并进入华为全球供应商短名单；马士基航运船公司授予中国外运全球 VIP 客户奖；中国外运下属公司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。

为支持业务转型、实现全网运营，中国外运全面推进通道建设：水运通道方面巩固与船公司的战略合作，成为马士基航运全球 VIP 客户，与法国达飞轮船公司（CMA）合作可控货量同比增长 40%。陆运通道方面积极落实中俄“四方协议”，组织系统内外相关企业就食品、纸浆、铁路行邮等产品与俄罗斯进出口中心、俄罗斯 PLG 集团达成合作意向，并取得俄罗斯境内出口运费下浮 30% 的支持。空运方面打造全链路的跨境电商空运通道，在美国、法国和中国香港等国家和地区设立了海外仓，通过“干线直邮 + 落地直配”模式，开通中外运速卖通西班牙、英国、法国等的 11 条全链路跨境电商通道，3 条海外仓配送线路，日均运输能力近 100 吨。汽运通道方面以中外运久凌储运有限公司为主体打造智慧运输平台（iLOG）精品线路产品，2017 年 8 月开通首条京广线，现已开通天津—广州、北京—天津、北京—济南、上海—长沙、苏州—长沙等 5 条精品路线，全年发运 2762 车次，8.4 万吨货量，共计 23.3 万立方米。中国外运无车承运统一平台完成与交通运输部无车承运监测平台的对接，已采购成熟的无车承运平台系统，并形成试点，2017 年完成运输量 14.7 万 TEU。在完善海外通道网络布局方面，筹备设立菲律宾、几内亚、俄罗斯、斯里兰卡 4 个海外网点，优化调整了印度尼西亚、中东 2 个海外网点，同时进一步加强属地化运营，承接泰国 OFO 小黄车项目、印度 OPPO 仓储配送项目，中标孟加拉国三个大型燃煤电站项目、安哥拉新办身份证全国快递业务。

在运营管控方面，中国外运以对标管理、供应商管理、计费和管理系统（billing and management system，BMS）建设、客户关系管理（customer relationship management，CRM）建设、管理会计应用为抓手强化运营驱动，建立场站、内支线对标评价体系，拟定了《中国外运股份有限公司供应商管理办法》并建立供应商管理信息系统；完成代理类业务结算管理规则，与151家业务单位BMS进行了全面对接；完成了股份公司CRM平台搭建工作，并与下属公司系统进行了全面对接。

【改革创新】

2017年，中国外运积极贯彻招商局部署，推进公司整合转型改革，以整合促融合，着力打造招商局物流业务统一运营平台。在招商局的统一部署下，2017年10月招商局物流集团有限公司股权全部注入中国外运，此举完成了招商局物流业务统一运营平台的初步搭建。与此同时，按照市场化原则和业绩导向，制订完成了合同物流、冷链物流、代理及相关业务整合方案。中国外运持续推进区域一体化整合，分别启动了下属东北、华北区域整合，华南、华中区域进一步完善区域组织模式，“口岸带动内地”的区域一体化经营效能显现：中国外运在系统内复制推广集装箱O2O产品，海运集装箱E箱管系统实现与华南8家驳船公司、18家控箱公司、108个码头堆场的对接，覆盖十几个城市；国际集拼的四大中心仓+卫星仓网络拓展延伸到厦门、长沙、重庆、成都等地区，整体业务量同比增长超过75万立方米（CBM）；中国外运华中有限公司打造发展共同体，累计协同业务量达175.88万吨和5.39万TEU。

中国外运按照三大业务转型方向，2017年着力深化模式重构，使业务转型由表及里，渐入佳境。

代理及相关业务板块以服务产品化为抓手，突破船代、货代界限，打造端到端服务产品，加快推广复制的进程。中国外运华东有限公司进出口集装箱业务量实现高基数、高增长、高份额，在上海口岸五大订舱平台中保持了34%的市场份额和龙头地位；中国外运华中有限公司“箱满路”平台实现操作箱量38987TEU，完成营业收入逾4027万元。中国外运华南有限公司在拼箱业务产品方面确定了港到端（port to end，P2E）、买方集运、国内端到端（end to end，E2E）三大基础产品，小商品通道卫星仓网络新增6个卫星仓，完成集装箱货运站（container freight station，CFS）处理量320万CBM，同比增幅50%。中国外运重庆有限公司开启重庆地区首个长江干线的大宗商品散货运输班轮，并逐步实现产品化。

专业物流板块聚焦目标行业提升服务能力，以“龙腾虎跃”项目为抓手，编制了汽车、电子、医疗、快消及国际集采等行业的解决方案；外运新快线产品向零担危化品供应链运营平台发展，收入同比增幅15%。项目物流深入产业链实现沿线突破，轨道行业打造总包单位、车辆车场、铁路修建、通信系统、后期运营的解决方案平台，货量实现同比增长117%；核电行业打造核电全生命周期物流解决方案，电力行业货量同比增长

237%；冶金矿业打造矿山建设、开采设备、冶炼工厂以及产成品的解决方案平台，货量同比增长231%；国防军工打造航天物流、军事补给物流以及海外军事工程物流的解决方案平台，圆满完成“天舟一号”货运飞船、“长征七号”火箭等运输任务。

电商业务加快向平台化和生态圈转型，在主营业务线上化、跨境电商、物流电商平台建设方面取得重要进展，全国O2O平台箱量达到106万TEU，集装箱O2O平台从广东向天津、辽宁、浙江、福建等地区推广。中国外运在杭州、深圳两地建立了跨境电商核心操作端口HUB，仅2017年“双11”期间便处理460万票菜鸟业务、货量937吨、实现收入9800万元人民币，跨境电商全年完成6272万票，同比增长202%。中国外运推进与杭州综试区跨境电商单一窗口平台“物流桥”合作项目，中国外运承建的智慧物流模块已于2017年6月底实现一期上线。

在总部职能结构调整方面，中国外运参照招商局“3S”总部建设，进行了战略导向的组织结构优化，将中国外运总部的15个部门调整优化为12个部门：按照“战略引领”（shaping）要求合并发展规划部和投资管理部，更名为战略发展部；按照“风险管控”（safe guarding）要求合并法律与证券事务部和审计部，更名为风险管理部；按照“综合服务”（servicing）要求成立资本运营部、科技创新部；并改组了供应链事业部、物流事业部、电子商务事业部，以加强对三大业务板块的统筹管理。

在实行组织体系改革的同时，中国外运强化创新驱动，在智慧物流上多面发力，取得了重要突破。中国外运在2017年全球跨境电商峰会智慧物流分论坛上，提出了关于发展智慧物流的价值主张，即智慧物流的价值创造是与数字化能力和协作化水平成正比的，呈现出点、线、面分布式价值创造格局，该主张在行业内得到充分肯定。充分利用招商局创新机制，中国外运在集装箱O2O项目、云链智慧物流云平台等多个项目上获得了招商局创新基金以及招商创投的支持；与招商创投共同设立《中国外运互联网产业创新基金方案》，为电商业务发展提供助力。在创新合作方面，中国外运积极推进与腾讯的战略合作落地。双方确定了“互联网与IT基础设施”“互联网与智慧物流”“互联网与供应链金融”三大重点合作领域。双方深化推进了腾讯单证智能识别项目合作，已在中国外运下属10家公司完成单证智能识别平台上线运营，数据处理环节效率平均提升超过50倍。2017年，中国外运与腾讯合作搭建混合云服务架构，中国外运总部41%的应用系统已部署在腾讯云端，下属部分公司已在腾讯云上部署32个应用系统，IT基础设施成本降低60%以上。

中国外运全面实施数字化管理，积极推进主数据平台建设与应用实施、数据采集自动化及数据服务、混合云和大数据平台搭建等数字化管理项目的实施，业务可视化平台实施推广已实现水运货代业务覆盖75%、航空货代业务覆盖90%、中国外运物流发展有限公司项目覆盖95%；中国外运深化IT+流程建设，积极推广关务云平台、海运运价平台、水运船货代业务模块标准化、仓储及汽运系统升级优化等各项信息化建设工作。

2017年，中国外运不断加强智慧物流试点与实践。中国外运物流发展有限公司的宝马外仓窄巷道托盘式货架项目提高叉车作业效率20%；中国外运的工程物流和大件运输业务将路勘大数据、路勘和预警硬件设备、手机APP结合为一体，最大程度上减少货损、提高运输效率；中国外运华南有限公司与华为技术有限公司合作开展智慧物流实验局，初步实现仓储无人化，作业效率总体提升13%；中国外运云仓项目实现货物流向、流量和物料类型的实时呈现，并可合理规划仓库位置和优化线路。中外运化工国际物流有限公司智能化防爆危险品实验库项目作为国内首家无人智能化防爆危险品仓库，真正实现存取货物的自动化操作和无人化管理。

同时，众多科技创新成为中国外运的新亮点。中外运空运发展股份有限公司基于无线射频识别（radio frequency identification，RFID）技术的仓储作业装置和方法，中外运化工国际物流有限公司危险品隔离箱，中国外运大件物流有限公司多功能智能冷藏箱、新式山上风电运输车、塔式吊装滑靴、桥接式装卸技术、移动重吊码头获得了国家专利，中国外运华南有限公司集装箱O2O项目荣获国资委第三届“中央企业青年创新奖”银奖；中外运空运发展股份有限公司云链智慧物流云平台荣获2017年央企熠星创新创意大赛总决赛一等奖；中国外运大件物流有限公司“基于路勘大数据条件下的桥梁防撞预警辅助管理系统”代表招商局参加了中央企业创新成就展。

【安全生产】

2017年，中国外运在开展安全生产专项行动、进行隐患排查治理、加强安全文化建设、加强示范单位建设、完善应急管理、完善安全生产制度体系、推进节能减排等方面加强安全生产管理，在各级单位的积极配合下，未发生一级及以上等级生产安全事故，确保安全生产形势总体稳定。

【企业文化】

中国外运在2017年树立“成就客户、创造价值，专业专注、合作共赢”的服务宗旨，将“拥抱变化、勇于变革；简单透明、开放包容；团结协作、创新发展；求真务实、清正廉洁；沟通信任，合作共享”的文化内涵贯穿于各项工作之中，以文化驱动推进规划落地；全面融入招商海洋文化，成立跨部门文化宣传工作小组，按照“赋予意义、印证价值、知行合一”的思路推进企业文化的建设工作，积极参与庆祝招商局诞辰145周年一系列活动。其中，SEVE舞蹈视频被众多媒体相继报道，在腾讯视频网站的浏览量达近8万次。

（黑毅超）

招商局能源运输股份有限公司

【概况】

航运是招商局的祖业，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。航运也是招商局的主业，招商局能源运输股份有限公司（简称招商轮船）是招商局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，长期为国内外知名能源企业和贸易商提供运输服务，并与中国石油化工集团公司建立了长期的战略合作关系。

2017年，是招商局航运板块和招商轮船发展极不平凡的一年，也是航运业务整合发展的里程碑之年。为推进航运业务深度整合，将招商轮船打造成为世界一流的航运企业，招商局于2017年4月28日宣布成立航运业务管理（筹备）领导小组和办公室，组建统一的航运业务管理平台，将中国经贸船务有限公司及所属单位全部纳入航筹办（招商轮船）管理，形成油、散、气、特结合的专业化管理平台，标志着集团航运业务整合融合进入了新阶段。

截至2017年底，航筹办旗下共计303家企业，其中39家经营实体，分布在全球9个国家和地区，合计员工5782人；管理总资产676亿元，净资产336亿元；共经营管理349艘各类船舶，计3295万载重吨，55艘在手订单，计1265万载重吨。

航筹办总共拥有船舶82艘，1960万载重吨，平均船龄5年；持有44艘新造船订单，1221万载重吨。其中，油轮船队共有43艘VLCC，加上10艘订单，规模位列世界第一；干散货船队共有20艘VLOC，加上8艘订单，规模位列世界第一。

2017年，在复杂多变的市场环境下，航筹办认真贯彻招商局工作部署，一手抓生产经营，一手抓航运板块整合，凝心聚力，攻坚克难，确保了生产经营和整合发展两不误，各方面工作都取得了新的进步，呈现出“一强四优六新”的特点。一强：安全生产形势保持稳定，安全管理工作持续加强。四优：管理运营船舶数量跻身中国和世界第二，彰显规模优势；整体经营业绩跑赢大市，优于

同行，好于预期，彰显竞争优势；把握整合契机，建章立制，提质增效，彰显管理优势；管理整合与资产整合平稳推进，整合效应逐渐显现，彰显整合优势。六新：战略目标由能源运输企业调整为综合航运企业，实现战略新定位；基本形成“油、散、气、特管网”全业态布局，构建业务新格局；适应新的管理要求，打造价值总部，搭建管理新架构；参与全球业界交流和国内行业政策研究，提高话语权和影响力，提升品牌新形象；率先探索，成功参研国家级智能船项目，创新探索新实践；传承百年招商血脉，历久弥新以融合促整合，展现文化新风采。

【经营业绩】

2017年，航运市场总体呈现出企稳回升的势头，但各个板块表现不一。航筹办各船队积极判研市场形势，抢抓机遇，高效部署，经营效益总体上跑赢大市，优于同行，好于预期。

2017年，航筹办旗下单位合计完成货运量2.45亿吨，同比增长10.36%，货运周转量为13323亿吨海里，增长9.66%；实现合并营业收入210.19亿元，比2016年增加0.89亿元，同比增长0.43%；合并利润总额17.45亿元，比2016年增加6.05亿元，同比增长53.09%；净利润16.46亿元，比2016年增加5.81亿元，同比增长54.55%；归属于母公司净利润12.56亿元，比2016年增加0.74亿元，同比增长6.29%。

2017年，招商轮船旗下油轮船队、散货船队和LNG船队共完成货运量1.01亿吨，同比增长8.6%。其中，油轮船队完成货运量6306万吨，增长5.0%，（其中承运中国进口原油约3992万吨，同比增长13.7%），完成周转量4614亿吨海里，同比增长3.3%，营运率96.9%；散货船队完成货运量3035万吨，同比增长21.4%，完成周转量2491亿吨海里，同比增长9.5%，营运率98.6%；LNG船队完成货运量1526万立方米（约722万吨），营运率100%；实现合并营业收入60.95亿元，比2016年增加0.7亿元，同比增长1.17%；合并利润总额9.38亿元，比2016年减少13.19亿元，同比减少58.43%；净利润9.23亿元，比2016年减少13.28亿元，减少59%；归属于母公司净利润6.14亿元，比2016年减少11.16亿元，同比减少64%。

【人力资源】

截至2017年12月31日，招商轮船总部共有员工230人。学历情况：博士3人，占员工总数的1%；硕士66人，占员工总数的29%；本科100人，占员工总数的43%；本科以下61人，占员工总数的27%。分布情况：招商局能源运输（香港）有限公司81人，海宏轮船（香港）有限公司78人，香港明华船务有限公司48人，招商局能源运输（新加坡）控股有限公司21人，招商局能源运输股份有限公司上海办事处2人。

2017年，航筹办进一步强化人才意识，按照“船岸”两条主线深入推进岸基管理人员和船员的招聘和培养等工作，完善机制、做实做细。

一是夯实人力资源管理工作。充分挖掘

现有人力资源潜力，组织开展专题拓展、商务英语、职业技巧等形式多样的个性化培训，为员工提供“菜单式”自选书籍，鼓励员工多读书、读好书，不断提升个人素养；围绕中层干部能力提升主题，组织开展创新思维、强化管理等全方位的学习；按照集团要求统一推广应用人力资源（human resource，HR）系统，为统一人力资源管理和完善薪酬管理奠定了基础。

二是努力提升船员素质。2017 年，招聘 369 名新船员，进一步充实了船员队伍；组织 4200 人次参加入职培训、派前培训、安全培训等；大力培养 VLOC 船员，产生了中国第一个 40 万吨级 VLOC 船长周超华；廖宏珍、顾建生船长和马建生、李泯轮机长 4 人获得广东地区海员“金舵手”奖，童兴文和周超华船长两人获得全国“安全生产诚信船长”荣誉称号，航筹办组织的船员团队在全国海员技能大比武活动中取得团体第三名和优胜奖的好成绩。

三是加强对船员的人文关怀。为增强船员归属感和凝聚力，船员公司加强对船员的关怀工作，举办“船员之家”和“海嫂俱乐部”等船员服务组织，新建 5 个船舶“员工之家”，有效提升船员的职业吸引力，发挥了稳定船员队伍的积极作用。2017 年顺利实现船员调配 5150 人次，确保了船队的正常运营。

【业务发展】

1. 油轮船队

海宏公司和长航油运努力把握市场机会、妥善布局船队运力，深入推进大客户和全球化运营战略，经营管理水平继续保持行业领先。一是进一步深化“国油国运”。海宏公司将 VLCC 船队可控运力的 80% 投放“国油国运”，致力推动联化包运合同租船平稳执行，全年承运中国进口原油 3992 万吨，同比增加 13.7%。二是坚定贯彻大客户战略。海宏公司与央企石油公司的合作基本达到全覆盖，并朝着扩大合作规模、深化合作层次的方向发展；长航油运与 29 家客户签订 COA，COA 货运量和收入占比达 50%。三是大力加强全球化经营。海宏公司力拓全球大三角航线，巩固提升中东 / 西向航线市场份额，成为全球化经营的市场引领者。长航油运大力开发澳大利亚市场，成品油运输市场占有率明显提升。

2. 散货船队

香港明华船务公司和中外运航运有限公司强化市场研究和分析，抓住市场上行和新增运力的机会，灵活部署订载策略，经营效益好于预期。一是推进落实“国货国运”。香港明华船务公司跟进落实招商局集团与中国铝业集团有限公司、中国宝武钢铁集团有限公司等央企战略合作协议，推进中铝铝矾土运输等重点合作项目。二是实施产融结合、创新业务模式。明华公司与工银租赁有限公司合作，获得针对巴西淡水河谷有限公司各港口设计的 6+3 艘 32.5 万吨级 VLOC 项目，为稳固世界领先的 VLOC 船队地位、实践产融结合打下坚实基础。此外，与招银租赁有限公司完成 2 艘超灵便型船的合作项目，成为散货船队向轻资产扩张发展的又一重要举措。中外运航运继续参与资金池（POOL）经营，并

形成了以自有运力为主，合资运力、指数定价租入运力和代管运力相结合的运力控制模式。三是依据市场制定经营策略，散货船队根据对市场的判研，动态平衡即期市场与期租船比例，取得良好经营效果。

3. 气体船队

中国液化天然气运输（控股）有限公司认真履行广东、福建和上海项目的商务合同，保障租金稳定收入；积极推进亚马尔项目和澳大利亚昆士兰项目，落实融资实现提款，顺利接收三艘冰级 LNG 船和两艘常规 LNG 船；做好市场开发，积极寻求新的优质项目。长航油运气体船队借助金山联贸等战略客户积极开拓市场，取得较好收益。

4. 特种船队

深圳长航滚装物流有限公司紧跟行业发展趋势，积极抢抓市场机会，把握 2016 年版 GB1589 政策实施契机，及时更新运力，加强与货主及同行的合作，落实了吉利汽车、东风小康、江海新能源车等项目，深化了与广州汽车集团股份有限公司等核心客户的合作，为巩固和扩大市场份额奠定基础。上海长航国际海运有限公司服务“一带一路”倡议，新设日照中东班轮航线，经营平稳顺畅；内外贸兼营业务取得高于市场 27% 的效益水平；全年新签 COA 1500 万吨，同比增长 51%；创新性地开展活畜运输和风电安装运输。集装箱船队继续优化航线布局，加大航线营销力度，进一步提升了服务品质。

【改革创新】

2017 年，航筹办以招商局行业业务板块整合为契机，围绕“瘦身健体，质效并举”要求，加快推进深化改革和技术创新，着力提升资产质量，开展降本增效，实施压减扭亏，落实节能减排，提升信息化水平，着力开展“智能船舶”项目，努力实现提质增效。

1. 提升资产质量

一方面，航筹办进一步强化船舶机务管理，注重对船舶及设备状态的监控，加强日常维修保养，通过提升监造船水平和坞修质量，保障船舶安全高效运营。召开机务管理专题会议，加强机务的统一管理和协调指导。另一方面，做好资产优化工作，依法合规实施船舶转让和处置，确保国有资产保值增值。2017 年，航筹办新增 18 艘船舶，拆解 9 艘老旧船舶，对外处置 4 艘沥青船，进一步优化了船队结构。

2. 开展降本增效

一方面，航筹办根据招商局集团要求贯彻落实招投标工作，结合行业实际制定了相应的工作指引和目录，按照“应招必招、应上必上”原则，扎实开展平台上线等各项工作。截至 2017 年底，航筹办在平台成功完成 2 项招标，实施 1237 项非招标采购，成交额 1.8 亿元，备案项目 7477 项，备案金额逾百亿元。另一方面，为发挥整合优势、控制采购成本，开展油漆、化学品、滑油等船用大宗产品的专题调研和集中议价工作，为下一步集中采购和降低成本奠定基础。

3. 实施压减扭亏

航筹办积极贯彻落实集团关于压减扭亏的工作要求，加大对历史遗留企业、僵尸企业的清理力度，超额完成 2017 年全年压减任务并提前布置和推进 2018 年压减工作。同时，

通过资产优化、重组租约、提升经营等多种方式开展扭亏工作，2017 年减少亏损企业 4 家。

4. 落实节能减排

各船队贯彻落实能效管理制度，不断加强节能减排体系建设；积极推广应用新材料、新工艺和新设备；继续挖掘潜力，通力合作，适时采取经济航速，降低燃油消耗；加强船舶精细化管理，减少非生产能耗和作业能耗。2017 年，各船队节省备件物料坞修等费用约 840 万美元；节省燃油约 3.8 万吨，约 1100 万美元。

5. 提升信息化水平

通过提升信息化水平促进经营管理的精细化、规范化、科学化。重点组织开展 SQEMS、AMOS、IMMS 等船舶管理类系统的建设开发；进行航运管理系统和船员管理系统深度开发与推广应用；启动建设财务共享中心和业财一体化项目，进一步推进信息化技术对业务生产管理链条的覆盖。

6. 着力开展“智能船舶”项目

招商轮船凭借创新理念，率先开展智能船技术研究，成功参研国家重点科研项目“智能船舶 1.0 研发专项”，并成为中国智能船舶创新联盟副理事长单位。招商轮船积极参与研究方案的研讨和落实，开展船舶示范应用，目前项目进展顺利。招商轮船继续与中船系统院合作推进岸基管理智能化。“招商轮船可视化智能运营管理平台 V1.0”项目荣获 2017 年度集团创新先进单位二等奖。

【安全生产】

2017 年，航筹办没有发生等级以上的安全生产责任事故。根据集团部署要求，航筹办组建了安全监督管理部门，明确管理职责，配齐了安全管理队伍；制定《突发事件综合应急预案》《安全生产警示管理办法》等制度，初步构建起安全生产管理制度体系；安全委员会组织对船舶进行交叉检查、联合检查、突击检查、回访检查等 24 艘次，检查发现 408 项缺陷，提出 55 项改进建议；各船队开展常规登轮检查 996 艘次，检查发现 1.1 万项缺陷，通过缺陷整改和采取预防措施进一步促进各船队完善安全管理体系；坚持安全工作月度例会制度，定期召集下属公司开展案例分析和经验交流，跟踪灾害性天气信息和全球防海盗信息，及时发布警报，加强对船队航行计划、装卸计划的指导与管理，尤其做好特殊货物运输的指导和跟踪工作；严格落实事故调查处理及整改，针对发生的安全生产事件和事故，要求相关单位制定实施安全防范措施，吸取事故教训，严防事故再次发生。

【企业文化】

2017 年，航筹办高度重视企业文化建设，认真落实招商局发展战略，大力促进文化融合、人心融合，企业文化建设助力招商轮船迈向世界一流航运企业。

1. 加强文化宣传

航筹办召开了企业文化宣传专题会，总结企业文化工作，表彰优秀宣传员工，为提升企业品牌影响力提供支持。现已建立起“网、微、报、刊”四位一体的宣传媒介平台。年内微信公众号发布 200 多条原创信息，出版 12 期报纸，内刊《海之梦》创刊一周年

累计出版 5 期。

2. 参与行业交流

积极参与行业政策法规建设，参加行业交流活动，提升话语权和行业影响力，荣获 2017 年 Seatrade 亚洲海事颁奖礼“最佳船东 / 运营商奖”、香港海事处“2016 年香港船舶注册处注册最高总吨”奖和“英勇拯救奖”（招商轮船明誉轮）、首届中国郑和航海风云榜“最佳航运公司”奖等。

3. 推动文化融合

通过建设船舶“员工之家”和“海嫂俱乐部”等船员服务组织，举办大量富有企业文化魅力的活动，促进船岸文化融合、人心融合。截至 2017 年底，招商轮船已建设 23 个船舶员工之家，1 个岸上员工之家。船岸员工以职工联谊会为平台，积极参与招商局 145 周年全球健行接力、“公司日”、集体婚礼等系列庆祝活动，定期开展各类文体活动，鼓励员工快乐工作、健康生活，展现了积极向上的精神风貌，争得了荣誉，鼓舞了人心。

4. 践行社会责任

依托招商局慈善基金会，航筹办在大连海事大学、上海海事大学、集美大学和江苏海事职业技术学院设立“招商轮船奖学金”。2017 年，为 340 名学生发放 60 万元奖学金，助力莘莘学子实现航运梦想，为培养中国航运人才贡献力量。

（周大刚）

中国长江航运集团有限公司

【概况】

中国长江航运集团有限公司（简称长航集团）是中国内河最大的骨干航运企业集团，前身可追溯到1872年成立的轮船招商局，有140多年历史。

长航集团总部设在湖北省武汉市，下属公司分布在长江沿线六省二市（江苏、安徽、江西、湖北、湖南、四川、上海、重庆），并在沿海主要港口设有分支机构。长期以来，长航集团深耕长江经济带，在长江大宗货物运输、军事交通战备保障、抗洪抢险以及长江三峡国家一、二级警卫接待任务中，始终发挥国有企业主力军作用，被誉为“长江国家队”。

长航集团主营业务包括长江航运、长江旅游、船舶修造和港航服务业。

长江航运主要经营干散货、液货、集装箱的长江运输、江海联运、水陆联运业务。拥有各类船舶800余艘、215万载重吨，另通过租船等方式使用社会船舶300余万载重吨。2017年完成货运量1.12亿吨。长江干散货运力规模、货运量、运输收入和利润均领先同行企业；长江液货原重油运输处于绝对主导地位；集装箱运输居长江上游第三，中游第五，下游驳运市场第一。

长江旅游包括长江邮轮旅游、滨江游船旅游和邮轮母港等业务。拥有5艘长江邮轮、6艘滨江游船，4441客位；上海吴淞口邮轮港拥有15万吨和20万吨级邮轮码头各1座。2017年，长江邮轮接待量8万人次，同行排名第四；滨江游船接待量110万人次，区域市场领先；吴淞口邮轮港邮轮靠泊量466艘次，游客吞吐量292万人次，分别占全国总量的47%和63%，为亚洲第一大邮轮母港。

船舶修造包括船舶制造、船舶修理和特色电机等业务。长航集团拥有1座10万吨船坞、1座20万吨级船坞、8个5万吨级船台、3座艏装码头，能建造20万载重吨以下各类船舶；修船分布于长江沿线，拥有11座1200—16000吨浮船坞，能承修7万载重吨以下各类船舶。2017年完成工业总产值41.5亿元。下属南京金陵船厂有限公司以“按期交船、质量过硬”在船界享有美誉，是国内建造滚装船最早、交付滚装船最多的船厂；长江南京及以上大中型坞修处于各区域市场领先地位。

港航服务包括能源服务、船舶服务、航运科技、港口码头、绿色航运等业务。其中，能源服务方面主要从事船用燃油、润滑油、LNG的供应和销售，目前营运约70座水陆加

油站，供油、储油、运油等160余艘各类船舶，4座陆上大型油库，10万立方米库容，1条铁路专用线。下属中石化长江燃料有限公司是长江水上最大的燃油供应企业，集水陆内贸成品油批发、零售和国际航行船舶保税油经营资质于一身，具备服务于国内、国际两个市场的能力，2017年完成燃油销售量约198万吨。

【经营业绩】

2017年，长航集团在招商局的正确领导下和物流航运事业部的指导支持下，较好地完成了全年各项工作任务。实现业务收入207.1亿元，同比增长4%。具体业务情况：长江航运板块实现业务收入45.1亿元，同比增长28.4%，完成货运量1.12亿吨，同比增长4.5%；长江旅游板块实现业务收入8.95亿元，同比增长23.6%，完成长江邮轮接待量8万人次，同比增长22.3%，滨江游船接待量110万人次，同比增长33.6%，邮轮港靠泊量466艘次，邮轮港旅客吞吐量292万人次，同比增长2.4%；船舶修造板块实现业务收入43.5亿元，完成工业总产值41.5亿元；港航服务板块实现业务收入90.4亿元，同比增长13.0%，完成燃油销售量198万吨，同比增长15.4%。

【人力资源】

2017年末，长航集团员工总人数为13036人，在岗人数为11929人。学历情况：博士2人，占在岗员工总数的0.02%；硕士253人，占在岗员工总数的1.94%；本科2697人，占在岗员工总数的20.69%；本科以下10084人，占在岗员工总数的77.35%。

推动人力资源信息化。长航集团根据招商局人力资源信息化项目推广的要求，在中国外运长航集团有限公司项目组的协助下，2017年6月启动项目推广工作，先后完成了职位职级梳理、业务人员培训、人事薪酬信息录入、相关信息日常维护等工作，2017年10月正式试运行。

持续实施“远望计划”。长航集团在湖北省委党校举办了长航“远望特训营（第二期）”，来自13家所属单位的后备干部、后备干部候补人选、“千人计划”人选共计35名参加了培训。

长航集团重新修订《长航集团领导人员管理办法》，起草制定《长航集团财务负责人管理办法（试行）》，在部分单位试行了财务负责人委派制度。

长航集团制定《长航集团所属企业负责人2017年度经营业绩考核办法》，通过指标设定和权重差异化分配，突出营业收入、营业利润、压减、亏损企业治理、安全等关键业绩指标的考核和应收账款、销售及管理费用控制等短板指标的考核，引导企业提升盈利能力、控制经营风险、推进主业优化。

【业务发展】

长航集团按照招商局“行业领先、专业经营”的指导原则和建设“特色、精干、健康”长航的要求，积极推进业务发展。

长航货运有限公司抓住航运景气度回升契机，用足自有存量运力，用活社会增量运力，

放大江海联运、干支合运、水陆转运、全程包运等“一站式、一单化、一票通”服务优势，主攻战略大客户，十大客户群的货运量、收入同比增长分别为40%、60%，安徽海螺水泥股份有限公司等新客户开发取得较大突破。

南京长江油运有限公司不断优化原油运输经营平台，抓住民营企业获得原油进口资质的机遇，重点开发金澳科技（湖北）化工有限公司和重庆龙海石化有限公司客户，同时优化生产运行组织，加快运力改造升级，全年液货运输产量、收入、效益均创新高。

上海长江轮船有限公司着力推进邮轮港市场拓展，加快一期项目后续工程建设，保证了经营效益增长和工程进展；完成东邦船厂经营管理移交和南通房地产项目转让工作。

重庆长江轮船有限公司按照“一业为主、主业领先”的工作思路，着力推进主业发展，在集装箱运输方面积极推进江海联运、铁水联运、公水联运三个平台建设，公司修船产业进一步巩固了其在区域市场中的主导地位，长江与嘉陵江两江游拓展了白天旅游市场，均实现增收增利。

中石化长江燃料有限公司充分发挥配置和自采两种资源优势，水陆并举、优化网络、连锁经营，大力开发汽油、保税油市场，实现销售量同比增长；同时积极推动LNG业务发展，在不占用企业资金、无应收账款风险的前提下，完成LNG经营量1.6万吨，销售收入5600万元，实现了增量增收。

南京金陵船厂有限公司继续推行差异化经营策略，加大了滚装船等特种船的承接力度，产品结构进一步优化。从2017年末的手持订单结构来看，散货船合同金额占比降至合同总金额的40%以下，滚装船占比超过合同总金额的1/3。

长航集团武汉电机有限公司抓住冶金、起重等行业增长机遇，瞄准大客户，紧盯大项目，特种电机销售业务明显增长，同时加大轴带无刷双馈电机等新产品的市场推广力度，2017年完工电机产品36.5万千瓦，同比增长37.2%。

长江海外游轮旅游有限公司抓住市场恢复契机，加强运行组织，开发新航线和新项目，业务量同比增幅明显，实现了扭亏为盈。

武汉长江轮船有限公司实施港航服务主业资源整合，实现内部船员劳务、船舶技术服务、船舶管理、船员培训业务集中统一和协同联动。

【提质增效】

扭亏措施得力，实现了亏损面、亏损额双下降。2017年末，长航集团纳入合并范围全级次法人企业147户，其中亏损企业35户，比2016年减少24户，亏损面下降16%，剔除预算外因素，亏损户数23户，合计亏损金额3.03亿元，控制在年度考核指标3.16亿元以内。

按照“退出造船、瘦身过渡、盘活资产、实现转型”的改革路径对长航集团武汉青山船厂有限公司进行治理。截至2017年底，工厂在手订单1艘，并已完成海试。

强化应收款项催收考核，重点压降房地产项目存货和在建船舶规模，应收款项和存货占用比2016年减少20.37亿元，降幅39.0%。截至2017年底，累计完成工商实质

注销或产权转让法人单位62户，超额完成了压缩管理层级和减少企业户数的任务。按照招商局要求，2017年列入改制计划的53家全民所有制企业，已于2017年11月17日全部完成公司制改制工商登记，比规定的时间节点提前了一个月。全年净减员1631人，其中协商解除劳动合同373人，超额完成全年减员目标。

【科技创新】

2017年，围绕企业生产实际以及未来发展的技术储备需要，长航集团组织实施了一批科技创新项目，其中“长江主力船型清洁能源推进系统关键技术及示范应用”项目，通过了国家科技部的评审验收，实船已投入营运；开发实施“内贸燃油采供信息平台”项目，为提高内贸燃油使用量提供了决策的基础数据；长航集团武汉电机有限公司承担的工信部“轴带无刷双馈交流发电系统系列化应用于固定桨船舶并实现产业化”项目，通过了中外运长航集团有限公司组织的国家验收；武汉长江船舶设计院有限公司承担的国家科技支撑计划课题“高能效江海直达散货船关键技术研究”通过国家科技部验收；中石化长江燃料有限公司的客户关系管理系统、加油长燃手机APP（application）系统和长航货运有限公司的“外租船竞价平台”项目已完成开发并上线试运行；南京金陵船厂有限公司的“智能船厂规划与实施项目（一期）”，获得招商局批准立项，并获得1000万元资助。

【风险防范】

2017年，长航集团法务职能机构及人员逐步到位，外聘法律顾问，管理逐渐得到规范，法律审核不断加强，法律纠纷逐步得以解决，重大风险事件的管控措施取得了一定成效。

积极参与重庆钢铁股份有限公司司法重整，应收款问题得到部分解决；芜湖长江轮船公司12000吨散货船质保仲裁案、长航集团武汉青山船厂有限公司37000吨多用途船担保纠纷得到妥善解决；重庆长江轮船有限公司通过多渠道努力，合川房地产项目风险得到适度控制，所涉及的35起案件，从起诉到拿到全部生效判决，只用了三个多月时间；新长江造船系列纠纷等案件的处理正在积极推进；武汉长江轮船有限公司发生钢材贸易垫资风险后，刑事、民事手段并用，努力挽回了部分损失。

对42家法人单位开展内控评价，发现426个内控缺陷，提出了整改意见，明确了整改时限，部分整改已经完成。开展垫资性贸易业务整顿，对4家涉及单位持续跟踪督导、提示风险，垫资贸易风险得到控制。

实施经济责任审计、专项审计等85项，发现438个问题，提出435条审计建议。对于上级单位审计提出的174个问题，已整改落实170个。配合压减应收款项，开展了非正常、非合理、非合规应收款项清理。

① “四不放过”指事故原因未查清不放过、责任人员未处理不放过、责任人和群众未受教育不放过、整改措施未落实不放过。

【安全生产】

将生产安全事故纳入绩效考核，按照“四不放过”[①]的原则进行事故责任追究，强化了安全责任落实；组织各级单位主要领导带头讲安全教育课、深入开展“安全生产月”和安全生产法宣传周等活动，提高各级领导和广大员工的安全意识；组织开展安全生产全面整顿、安全生产紧急状态管理和安全生产大检查等专项活动，与日常安全检查相结合，加强安全生产基础管理；组织各层级组织开展应急演练，提升应急反应和应急处置能力；推进安全生产先进示范单位建设，长江海外游轮旅游有限公司“长江贰号”游轮、中石化长江燃料有限公司南京分公司“684”油库、江苏金陵船舶有限责任公司管子加工中心和长航集团武汉电机有限公司精工车间等4家单位被评为招商局安全生产先进示范单位；推进视频监控系统建设，覆盖了70%的机动船和50%的陆上重点生产场所。通过公司上下共同努力，实现了安全局面的总体稳定，完成了招商局下达的杜绝较大及以上事故的控制目标。

【企业文化】

长航集团积极开展庆祝招商局成立145周年各项主题活动。通过开展寻根溯源活动，收集有关招商局历史档案及实物资料，筹建招商局历史资料展览室。组织开展各类球类比赛和绿色骑行、健步行、升旗仪式、主题演讲、书画摄影比赛、招商局“公司日”有奖竞猜活动及纪念招商局145周年“故事会”活动。积极开展纪念招商局成立145周年健步行活动，仅武汉站活动参与人数就超过1200人。注重新闻宣传和网络信息工作，利用各种媒体做好公司重大生产经营管理、改革发展、党群管理等方面的宣传工作，刊登推送新闻稿件、网络微信信息2000余篇。

长航集团工会以技能大赛为平台，大力培育“长航工匠”，在所属单位开展大学习、大培训、大练兵、大比武的基础上，2017年11月在南京江苏海事职业技术学院举行长航船舶驾驶、轮机和旅游服务决赛，产生了2名长航工匠、3名长航旅游服务状元和16名长航技术明星。投入787万元，组织各级领导干部走访慰问一线基层职工和各类困难职工11600余人次。

实施“搭实文化台，唱好经济戏”送文化服务进基层系列行动，组织开展招商局领导12本荐书的职工阅读活动、长航2017年职工“读好书·强素质·创佳绩”全员读书月活动，创建职工手机移动电子书屋，新建5个基层职工书屋和3个招商局“员工之家”，为基层配发1000张电子职工书屋读书卡，开展“心中有梦、劳动最美”系列专题活动。

在中外运长航集团有限公司组织的首次乒乓球比赛中共有四个乒乓球比赛项目，长航乒乓球代表队夺得三个项目的冠军。在湖北全省央企和省属企业羽毛球比赛中，长航集团羽毛球代表队奋勇拼搏，荣获团体第五名、男双第七名和女双第九名。在庆祝招商局成立145周年书画摄影大赛中，长航集团成绩斐然，共有26名职工获奖。

（马明军）

招商局年鉴（2018）
CHINA MERCHANTS GROUP
YEARBOOK 2018



第七篇
贸易业务







综　述

【概况】

招商局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。招商局海通贸易有限公司致力于开拓国内外海事产品、食品、大宗商品贸易为一体的综合性贸易，打造成为具备全流程管理能力的大宗商品贸易专业化平台。

招商局海通贸易有限公司的业务网络范围广泛，在大连、北京、青岛、上海、广州和深圳，以及日本大阪、新加坡等地设有办事处或子公司，并在中国内地、中国香港，澳大利亚和欧洲等地设立了多家合资企业。客户涵盖中国内地航运、造船、港口等相关企业，国内外众多海事、食品商家及主流超市。近年来，招商局海通贸易有限公司将贸易服务拓展至电力、公路、钢铁、石油和化工等行业。

2017 年，在维持原有业务发展规模、严格把控潜在风险的前提下，招商局海通贸易有限公司积极开拓与发展四大业务板块，探索新型商业模式。

招商局海通贸易有限公司努力推动传统海事贸易升级转型，探索收购创新型公司，打造具有自主知识产权的新能源产品，将传统海事的单一代理模式逐步向“贸易 + 产业”的模式转变；投资成立招商局招投标中心，承接招商局有关工程、服务的招投标工作，为招商局提质增效作出贡献。

招商局海通贸易有限公司加大力度推进食品板块贸易转型，将招达食品有限公司（简称招达公司）打造成为全球化的亚洲食品供应商；投资成立招商局农产品供应链有限公司，打造招商局旗下优质的农粮品牌。

积极拓展大宗贸易，注册成立招商局汽车贸易有限责任公司，经营平行汽车进口业务；与中铝国际贸易有限公司（简称中铝国贸）合资成立招商海通大宗商品业务部及招商物产（天津）有限公司（简称招商物产），开展有色金属、矿产品等贸易业务，打造央企合作典范。

2017 年，招商局海通贸易有限公司作为招商局中医药大健康战略的重要载体，从股权并购和种植源头两个方向出发积极开展，投资成立了招商局健康产业（蕲春）有限公司，以蕲春的优质中药材资源和李时珍文化资源为切入点，打造集艾草种植、收储、研发、加工、下游产品应用为一体的健康产业平台，推动招商局集团健康产业布局，带动蕲春当地中药产业发展和农户脱贫，实现产

业转型升级。

【业务指标】

2017年，招商局海通贸易有限公司综合营业收入417亿元，同比增长222%；母公司经营净利润2.9亿元（剔除特殊拨备影响），同比增长21%。在营业收入、大宗商品收入、食品业务净利润、利润总额、应收账款周转天数、销售及管理费用、压减工作等方面超额完成考核指标。

（赵天骄）

招商局海通贸易有限公司

【概况】

招商局海通贸易有限公司（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”（简称香港海通），1972年在香港注册成立，2016年更名为“招商局海通贸易有限公司”。目前，招商海通是一家集海事、食品、船贸、大宗贸易及健康产业为一体的综合性贸易集团公司。香港海通仍然存续，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和中国交通进出口有限公司（简称交进公司），为国内船东、船厂和港口提供海事产品及其他服务，并拓展业务至政府招标及出口领域。食品业务的经营主体为招达公司，在澳大利亚、新西兰及欧洲等国家和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公司（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。招商局仓码运输有限公司（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物产、招商局能源贸易（新加坡）有限公司。

截至2017年底，招商海通在北京、上海及深圳等7个城市和澳大利亚、新西兰、英国、荷兰、新加坡、日本等6个国家设立分支机构，共有1070名职工。

【经营业绩】

2017年，招商海通合并营业收入417亿元，同比增长222%；归属于母公司净利润2.90亿元（不考虑计提特殊拨备的影响），同比增长23%。

1. 海事业务

实现营业收入34亿元，同比增长42%，完成预算的81%。香港海通的船舶设备业务量上升，同比增长13%；交进公司大力开展平行汽车业务，同比增长79%。

2. 食品业务

实现营业收入37亿元，同比增长23%，完成预算的101%。亚洲食品方面，以华人市场和澳大利亚超市为主要销售对象，营业收入同比增长11%，应占利润8764万元，同比增长64%；烟酒供应方面，本年港区中酒业务有所增长，烟酒业务营业收入3.89亿元，同比增长5.30%，完成预算的100.66%，应占

利润 7213.61 万元，同比增加 0.73%，完成计划的 105.72%；仓码业务营业收入为 1.29 亿元，同比增长 14.35%，完成预算的 99.32%。招商食品营业收入共 12.94 亿元，同比增长 135.38%，完成预算的 114.93%，若不考虑特殊拨备，应占利润为 1900 万元，同比增长 119.70%，完成预算的 207%。

3. 大宗业务

实现营业收入 346 亿元，同比增长 357%，完成预算的 277%，应占利润 2800 万元，比 2016 年同期增加 703 万元，完成预算的 106%。

【人力资源】

2017 年，招商海通员工总人数为 1070 人，在职人数为 1068 人。学历情况：硕士学历 127 人，占员工总数的 11.9%；本科学历 336 人，占员工总数的 31.4%；本科以下 607 人，占员工总数的 56.7%。

2017 年，招商海通进一步完善组织人事制度，保障企业管理规范。结合公司合规体系建设，全面梳理公司现有制度，共修订 99 项规章制度，其中 14 项制度涉及组织人事方面，从机构设置、劳动用工、后备干部培养、公司高管人员管理、外事管理、薪酬福利、绩效考核、退休人员管理等各个方面进行规范。《公司高级管理人员管理规定》特地对选人用人的任前程序、流程的限定性安排，对领导干部的考核激励、监督管理等方面均做了明确规定。

为适应公司创新发展、转型升级的工作需要，招商海通除通过内部选拔培养干部，还积极通过多种渠道引进人才，特别是创新业务人才。2017 年，招商海通先后从招商局系统内外引进大宗贸易、食品贸易、中医药领域、招投标管理、海事贸易等方面人才 37 人；引进企业管理、财务管理、内部审计、法律合规方面人才 13 人；引进医药行业投资并购专业人才 9 人，助力公司经营大健康产业的发展需求。

【业务发展】

1. 海事业务

在本轮行业长期低迷影响下，香港海通通过股权合作强化代理权，扩大产品代理范围，积极推动新项目，继续保持较高的市场占有率，处于行业龙头地位，为国内各大船厂提供先进的设备产品，抓住产业链整合机遇，为客户提供专业化海事服务。

交进公司完成 1 艘 330 英尺（约 100.58 米）驳船的交付与收款、1 艘 400 英尺（约 121.92 米）驳船的协议签订、9000 载重吨多用途船的合同签订和定金收取等；平行进口汽车业务实现当年开业当年盈利。

2. 食品业务

招达公司在澳大利亚两大主流超市 Coles 和 Woolworths 的销售额增长超过 10%，成为澳大利亚最大的亚洲食品供应商，并进一步开展澳大利亚西人餐饮业务；在新西兰地区加大力度发展餐饮市场，效果显著；欧洲市场业绩增长显著，客户和品种不断增加。

海联公司推动上海烟草成为天传免税的供应商，推动中国白酒进入澳门皇权和 DFASS，推进东欧市场业务，推进茅台酒蛇

口邮轮中心专卖店正式开业运营；在产品方面取得了贵烟经销权。

仓码公司积极面对物业功能调整不利影响，加大红酒窖市场推广力度，整体出租率达到99%，同比增长13%，红酒公仓存仓量微增。大米存仓量保持香港第一大米仓的市场地位，顺利引进三家新米商，银展国际有限公司顺利开展香港航空业务。招商局食品有限公司继续拓展生鲜冻品业务，积极探寻优质海外合作伙伴，逐步建立高端零售供货体系、探索进口鲜活肉品分销模式；积极推动乳制品销售模式转型，与欧洲乳制品工厂建立业务联系，推进与白俄罗斯乳制品厂合作；开拓日本调味品市场，澳大利亚、新西兰及日本保健品市场，澳大利亚、新西兰及欧美休闲快消品市场。

2017年，成立招商农产品供应链有限公司，开展招商双玺定制大米等业务。

3. 大宗业务

招商物产于2017年中期在天津设立，实现当年开业当年盈利。招商海通及交进公司与中铝国贸积极筹划，搭建大宗商品贸易平台，实现央企强强合作；完成与原中铝天津业务对接，有序开展大宗贸易，交易各类货物132万吨。招商物产获得银行授信额度35亿元。

招商局能源贸易有限公司积极做好招商局船东加油服务，稳步开发第三方客户，实现招商局内部加油78万吨，第三方加油13万吨；拓展原油和成品油贸易，完成230万吨交易量；加大力度开拓LNG、LPG绿色能源及化工品贸易。

招商海通开展铁矿石、化肥和硫黄贸易，化肥和硫黄贸易共签订86项合同，合同金额较2016年增加12亿元。与力拓集团签订一年期长期协议（少数贸易商拥有），与中钢国际控股有限公司签订总量306万吨一年期长协。对长协货物设置止损点，确保落地前销售给下游客户，减少存货风险。完成入股上海矿石国际交易中心，投资1500万元，占股15%。

【改革创新】

招商海通推动传统海事贸易升级转型，探索收购新产品研发及生产的创新型公司，打造具有自主知识产品的新能源产品，将传统海事的单一代理模式逐步向“贸易+产业”的模式转变。投资成立招商局集团招投标中心，承接全集团有关工程、服务项目的招投标工作，为集团提质增效作出突出贡献。

加大推进食品板块贸易转型，探索与复制成功经验和模式，将招达公司打造成为全球化的亚洲食品供应商；控股投资成立招商局农产品供应链有限公司，打造招商优质农粮品牌。

积极拓展大宗贸易，注册成立招商局汽车贸易有限责任公司，经营平行汽车进口业务；与中铝国贸合资成立招商物产（天津）有限公司，开展有色金属、矿产品等贸易业务，打造央企合作典范。致力于将招商海通打造成为具备全流程管理能力的大宗商品贸易专业化平台。

2017年，招商局成立健康产业事业部，该事业部与招商海通是一套人马两块牌子，招商海通成为招商局医药制造的重要平台和

载体。半年来，健康产业事业部一方面积极协调统筹集团内各业务单元健康产业的发展，组织招商局蛇口工业区控股股份有限公司及招商局仁和人寿保险股份有限公司研究制定集团健康产业“1+3+N”发展战略、发展思路和实施路径；另一方面积极推动招商海通主导的健康产业项目。

【风险管控】

2017年，招商海通新设立风险管理委员会及办公室，统筹抓好风险管理与内部控制、合规管理工作，并在风险管理部下新设法律事务部，以补足专业法务人员。

此外，招商海通探索建立存货及客户信用风险预警体系，力争将风险管理的关口前移；着力推动风险化解，妥善应对奶粉项目和船舶诉讼案件，维护公司权益；系统性完善公司制度体系，共新增、修订99项制度；加强内部审计监督工作，积极拓宽审计思路和扩大审计范围，重点关注经营和管理方面存在的问题。

【企业文化】

招商海通秉承着集团145周年宣传主题“传承与开拓”开展企业文化建设工作。截至2017年底，招商海通共有4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。

2017年，招商海通参与承办了“庆祝招商局创立145周年之七人足球赛”活动。招商海通以“缅怀历史、传承招商精神”和“秋季健行、绿色行山”为主题自主开展了庆祝招商局成立145周年的活动。招商海通通过团队活动加强了公司员工的凝聚力，促进了深圳和香港两地员工的交流与沟通，展现了蓬勃朝气的招商风采和开拓进取的招商精神。

（李　锋　刘　静　田　芳
任效承　赵天骄　许红迪）

第八篇
培育中的创新业务







综　述

【概况】

2017年，招商局围绕大健康、高端旅游和消费升级等重点领域，深入推进供给侧结构性改革，积极培育大健康、邮轮高端旅游、保险、融资租赁和资产管理等新兴产业，其业务主体为招商海通、招商蛇口、招商仁和人寿、招商租赁和招商平安资产。

招商海通加快培育大健康产业，制定“1+3+*N*”的发展战略，从养老服务、高端医疗、中医药三方面加强产业布局。广州番禺、蛇口颐养中心开业在即，杭州、武汉等3个养老项目新增设立。招商海通积极推动与印度尼西亚力保集团、北京协和医院在医疗健康方面的项目合作，成立招商力宝医疗合资公司。招商海通以产业扶贫为契机，以并购和股权投资的形式，从中药制造、医药流通等方面实现发展。其中蕲春产业园区建设和招商引资工作取得突破，已签约13个入园投资项目，实现签约合同总额46.8亿元。

招商蛇口编制邮轮产业发展规划纲要，明确了“‘港+船’联动发展策略，以港为基础，以船为纽带，通过船港联动打造邮轮全产业链”，探索建立新的邮轮销售模式。招商蛇口牵头成立深圳邮轮旅游联盟，并与云顶控股集团有限公司成立邮轮船队公司，又与中国中旅集团成立邮轮销售公司，同时开展邮轮免税业务，推动太子湾4.0模式落地。太子湾和上海邮轮母港全年停靠541艘次、客流311万人次、营业收入达6.5亿元。

自2016年经保监会批准筹建以来，招商仁和人寿积极推进开业筹备工作。2017年，保险监管政策发生重大调整，招商仁和人寿是监管新政下第一家进行开业验收的公司。在验收标准和要求达到了前所未有的严格的情况下，招商仁和人寿取得了一次性顺利通过验收的成绩，并获得了高度评价。在招商局领导的全力推动下和筹备组的共同努力下，招商仁和人寿于2017年6月30日正式获得开业批复，圆满达成目标，于7月4日完成工商注册并取得营业执照，于8月19日在深圳市民中心成功举行开业仪式。

2016年，招商租赁正式成立，是招商局的全资子公司，注册资本30亿元。依托招商局强大的产业背景，凭借优质的客户服务、稳健的经营管理，招商租赁力争成为一家实力雄厚、核心竞争力强、具有行业影响力、面向市场的综合性融资租赁公司，坚定地致力于深化招商局产融业务及服务市场实体经

济。招商租赁的业务规模实现较快发展、经营效益稳步增长、资产质量保持优良。

2017 年，招商平安资产正式成立，是深圳首家经当地市政府及银监会批准设立的地方资产管理公司。招商平安资产注册资本 30 亿元，股东包括招商局集团有限公司、中国平安保险（集团）有限公司、深圳市投资控股有限公司和中证信用增进股份有限公司，持股比例分别为 51%、39%、8%、2%。公司以“大资管、专投行、精客户、深协同”为发展战略，以不良资产管理为基础，以大资管为目标，服务市场需求，创新盈利模式，用投资银行的理念，基金化运作方式，投资管理另类资产。

【业务指标】

2017 年 9 月 13 日，招商仁和人寿保费破亿，距离开业仅 37 天，成为最快破亿的保险公司之一。2017 年，招商仁和人寿原保费收入达到 3.7 亿元，圆满达成全年 2.4 亿元目标，实现开门红。2017 年，招商海达保险顾问有限公司总资产 39277 万港元，营业收入 16406 万港元，净利润 4212 万港元。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。2017 年，招商局保险有限公司总资产 49113 万港元，营业收入 14161 万港元，净利润 577 万港元。

招商租赁累计投放 192 亿元，其中招商局集团内业务 34 亿元，总资产达到 186 亿元，拨备计提 0.67 亿元后实现近亿元净利润，不良率及逾期率均保持为 0。

招商平安资产自开业以来，围绕不良资产管理和供给侧结构性改革，积极拓展各项业务。2017 年，招商平安资产累计投放 47 亿元，总资产达到 67 亿元，净利润超过 5400 万元，实现当年成立、当年开业、当年盈利。

招商局仁和人寿保险股份有限公司

【概况】

“仁和保险”品牌历史源远流长，与招商局的发展息息相关。1872 年，招商局成立后，西方列强借助保险垄断地位，对招商局的船货不予承保或勒索保费，欲扼杀招商局于摇篮之中。为图强自救，轮船招商局于 1875 年创办了中国最早的民族保险公司——保险招商局，并于次年创办了仁和保险，保险招商局后来并入仁和保险。

从 1875 年开启中国近代民族金融保险业，到 20 世纪 50 年代融入中华人民共和国金融保险事业，70 余年间，仁和保险伴随中国社会的大动荡、大变革，经历了几度兴衰起落的坎坷历程。2016 年 12 月 1 日，经保监会批准，招商局仁和人寿保险股份有限公司（简称招商仁和人寿）正式开始筹建，并于 2017 年 6 月 30 日获得开业批复。招商仁和人寿应运而生，宣告“仁和保险”成功复牌。

招商仁和人寿注册资本为 50 亿元人民币，由招商局、中国移动通信集团有限公司、中国民航信息集团有限公司三大央企，联合深圳市政府和三家民营企业共同发起并设立。

【经营业绩】

招商仁和人寿累计取得营业收入 48544 万元，计划达成率为 134.1%；累计实现已赚保费 36634 万元，计划达成率为 144%；实现投资收益 11910 万元，计划达成率为 118%，净利润亏损 1.38 亿元，总资产合计 53.33 亿元。

【人力资源】

2017 年底，招商仁和人寿员工总人数为 574 人，其中内勤员工 365 人，外勤员工 209 人。招商仁和人寿传承招商局血脉，秉承人尽其才、才尽其用的用人理念，吸引和选拔高素质、高绩效、高潜质的优秀人才，夯实人才基础。内勤核心员工队伍中，98% 为本科及以上学历，其中博士 7 人、硕士 108 人、本科 241 人；外勤业务员工队伍中，96% 为大专及以上学历。

为贯彻招商仁和人寿整体战略发展规划，人力资源工作迅速搭建组织架构，明确岗位职责，创新招聘手段，精准匹配人才，以专业人才招募和“耀百年、和同行”校园招聘推动人才引进，搭建了一支具备丰富的

同业经验，学历结构优良，综合素质优秀，年轻、专业、精干的行业精英队伍。同时启动“星火计划”等后备人才储备及培养计划，制定薪酬福利体系、绩效管理体系、培训管理体系、员工管理及荣誉体系等一系列保障机制。

【业务发展】

1. 保险业务

招商仁和人寿有效建立了以“银保为突破，个险为根基，创新为特色”的业务发展格局。银保业务积极开拓，渠道发展“全面开花”，银保队伍人力近 200 人，实现“聚焦期交，价值银保”的既定战略，银保渠道全年实现保费收入 34338 万元，计划达成 156%，期交占比 85%；个险业务立足“三高”战略，着力推进个险组织架构和队伍搭建，短短 3 个月内实现有效人力 750 人，个险渠道全年实现保费收入 1308 万元，计划达成 109%；法人业务积极开拓股东业务，成功承保招商局集团员工福利计划，同时着力拓展职域营销新模式，法人渠道全年实现保费收入 1213 万元；创新业务紧密依托股东资源，积极探索产融结合、保险业务转化新模式，中移仁和保险在线销售平台项目迈出“移保通”业务模式创新第一步，被评选为招商局集团创新资助项目，创新渠道全年实现保费收入 217 万元。

2. 投资业务

资金运用业务严守合规底线，着力投资基础能力建设和各品种投资前准备工作，取得较好配置收益，投资账户年化财务收益率在 2017 年开业的保险公司中名列前茅。

3. 医养产业

招商仁和人寿积极落实“健康中国”战略及集团大健康战略，把医养产业作为公司重要业务支柱和差异化经营特色，与招商蛇口合作搭建医疗与养老产业两大平台——“招商仁和健康”与“招商仁和之家”，推动广州金山谷养老项目，以及与香港大学深圳医院香港联合医务集团有限公司的合作，深化产融结合。

【战略规划】

作为一家央企控股的保险公司，招商仁和人寿将遵循金融保险业的发展规律和“保险姓保”的原则，走市场化、专业化、差异化的创新驱动型发展道路；以服务大众客户为基础，以服务高净值客户为特色，打造覆盖客户全生命周期的金融保险服务平台。实施数字化战略，建立数字化营销平台、服务平台和管理平台，努力实现“智慧保险、网络金融”的愿景。把医养产业作为业务支柱，打通国内外优质资源，大力完善医疗养老相关的保险产品、硬件设施、运营服务，让客户享受全球先进的医疗与养老服务。

未来，招商仁和人寿将以建设成为具有创新特色的一流综合保险服务商为目标，充分发挥股东优势和后发优势，坚持“两条腿”走路，通过实施“境内＋境外”“线下＋线上”“新设＋并购”等策略，稳健起步，做大做强。

【企业文化】

招商仁和人寿积极围绕招商局“传承与

开拓”的“公司日”主题开展系列活动，参观了招商局历史博物馆，组织了招商局创立145周年主题学习。与复旦大学历史学系教授合作，从历史学角度考证仁和保险的发展历程，梳理了仁和保险一百多年的品牌历史。开通了“招商仁和人寿”微信公众号，扩大了品牌影响力。确立了招商仁和人寿品牌宣传口号为“和您一起”，并以荷花作为对外宣传的品牌象征物。

（肖　斌）

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（简称招商租赁）于2016年11月8日揭牌，注册资本30亿元人民币。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、兼营与主业相关的保理业务。目前，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，设有业务部、市场业务部等14个部门。2016年，招商租赁实现了当年注册、当年投资、当年盈利；2017年，招商租赁实现了质量、效益和规模的协调稳步发展。目前，招商租赁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。

【战略规划】

招商租赁积极贯彻落实招商局集团“产融结合”战略，贯彻兼并收购、国际化、数字化、创新发展等战略，加快融入招商局集团六大产业生态圈、服务上下游、贯通产业链，将招商租赁打造成为“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。同时，招商租赁通过融融结合成为金融板块的新生力量，助力招商局拓展集团的业务边界。

【人力资源】

2017年底，招商租赁员工总人数为78人，在职人数为73人。学历情况：博士1人，占员工总数的1.28%；硕士16人，占员工总数的20.51%；本科33人，占员工总数的42.31%；本科以下28人，占员工总数的35.90%。

通过市场化招聘，招商租赁组建了年轻、有朝气的领导集体和创业团队，2017年新增员工50名（含外包派遣员工5名），正式员

工平均年龄34.7岁、平均工龄10.1年，有83%的员工来自银行及租赁同业，其他也多为专业事务所或实业领域的专业人才，市场营销岗位人员占比达48%。以“建设具有国际竞争力的世界一流企业”为指引，强调招商基因和创业精神，招商租赁有效地融合了团队，营造了风清气正的创业环境，初步形成了战斗力。目前，招商租赁人均利润、业务人员人均管理资产高于同业平均水平，而成本费用占收入比则远低于金租、商租行业平均水平。

【经营业绩】

招商租赁主要经营指标呈现健康发展的态势，截至2017年末，累计实现租赁资产投放205.11亿元，当年投放191.93亿元，完成年计划的192%。资产总额达187.26亿元，较年初增长7倍多。开业以来，已投放租赁项目符合目标行业定位，已投放租赁物符合目标租赁物定位；按租赁资产五级分类，未到期融资租赁本金全部为正常类，租赁资产运营处于安全状态，2017年近百笔手续费用、租金均被按时收取。2017年实现营业收入6.79亿元，实现税前利润2.35亿元、净利润1.74亿元，分别完成目标任务的113%、117%、116%，ROE为4.37%。

【业务发展】

2017年，招商租赁践行招商局集团的“一带一路”倡议和多元业务的国际化步伐，积极在交通、基础建设、高端装备制造等主要领域为集团企业提供具有市场竞争力的专业化金融解决方案，在产融结合、打造特色的金融生态圈方面迈出了坚实的一步。2017年，招商租赁完成招商局集团实业类全部二级公司的拜访接触，完成了招商工业、中外运长航、招商港口、招商银行等多家公司的超过50个项目的有效对接，累计投放34.33亿元，其中，针对招商工业，支持去库存4.12亿美元，还利用自身资源向国际潜在客户启动推介、吸引新增订单；支持中外运长航、招商轮船下属企业订造新船以增加运力，支持湛江港等扩充港口设备，完成招商物流的10亿元应收账款资产包项目审批，招商银行营业用房租赁帮助兄弟单位降低了营运成本，渝涪高速联合租赁项目实现了招商局集团内融融结合的创新。

在创业初期，招商租赁着力挖掘底层资产积累，选择受经济下行影响较小的行业、区域、客户作为投放重点，在招商局集团产业延伸并购的重点项目中、经济发达地区且有稳定现金流的基建项目中、以大型国企和上市公司为主的优质客户项目中找准了方向及业务切入点，同时积极在弱周期行业中寻找业务机会。目前，招商租赁资产主要分布在城建、交通、能源、高端装备制造、现代服务业等五大行业，80%的客户为央企或地方国企及其控股企业，所属行业和客户层次、结构均符合风控定位。

（邵　宇）

深圳市招商平安资产管理有限责任公司

【概况】

深圳市招商平安资产管理有限责任公司（简称招商平安资产）是经深圳市人民政府批准设立，并经银监会核准公布的深圳市首家具有金融企业不良资产批量收购处置业务资质的地方资产管理公司。招商平安资产成立于2017年3月10日，注册资本30亿元，由招商局集团下属深圳市招融投资控股有限公司出资51%，中国平安保险（集团）股份有限公司下属中国平安人寿保险股份有限公司出资39%，深圳市投资控股有限公司出资8%，中证信用增进股份有限公司出资2%。

招商平安资产以不良资产管理为核心业务，经营范围包括：金融企业不良资产批量收购处置、另类资产管理、投资管理、债务重组、资产重组、投资银行、资产证券化、基金管理、并购重组、财务顾问等。

作为逆周期运营的创新型金融机构，招商平安资产的成立进一步完善了招商系全周期的金融闭环体系，也将为集团内产融、融融结合提供新的平台。

招商平安资产注册地在深圳南山。2017年，在成立后较短的时间内完成筹建工作，公司治理结构和内部管理机制基本建成，业务有序开展，实现了当年成立、当年开业、当年盈利。

【经营业绩】

截至2017年底，招商平安资产实现利润总额7167万元，净利润5424万元，管理资产规模211.8亿元。

【人力资源】

2017年，招商平安资产通过市场化公开招聘的方式选拔人才，招聘的员工大多来自国内银行、证券公司、基金公司、资产管理公司、律师事务所等行业。截至2017年底，员工总人数为63人，在职人数为63人。学历情况：博士4人，占员工总数的6.3%；硕士33人，占员工总数的52.4%；本科25人，占员工总数的39.7%；专科1人，占员工总数的1.6%。2017年，招商平安资产结合业务需

要组织了7次公司内部培训，两次外部培训。

【业务发展】

2017年，招商平安资产围绕不良资产与供给侧改革主线开展业务：完成了一单不良资产包的收购处置，取得良好收益；参与了中国重工债转股项目、中铝债转股项目，这两个项目分别是全国首单和第二单市场化债转股项目；此外投资了多单不良资产ABS（asset-backed securitization，资产支持证券化）项目、应收账款ABS项目。

在客户关系方面，公司贯彻大客户战略，与招商银行、平安银行、工商银行、建设银行、招商证券等知名金融机构建立了授信和业务合作关系；与中国铝业股份有限公司、中国船舶工业集团有限公司、中国葛洲坝集团公司、中科建设集团有限公司、恒大集团、佳兆业集团控股有限公司等优质客户建立了业务合作关系。

【改革创新】

招商平安资产设立了两家全资基金管理子公司，制定出台了《项目型基金管理办法》，为实现业务基金化提供了支撑。在中国铝业债转股项目中，公司以下属基金管理公司为管理人，成功募集优先级资金和劣后级资金，完成轻资本运作大项目。除了通过收购银行不良资产包的方式，招商平安资产还通过投资ABS和基金的方式参与不良资产市场，扩大业务范围。对于ABS项目，招商平安资产运用不良资产专业能力，通过参与底层资产筛选、交易结构设计、成为贷款联席管理人的方式深度参与项目，进而实现收益提升、风险降低的目的。

【风险管控】

2017年，招商平安资产制定了公司风险偏好政策，出台了17项风险合规方面的制度，确立了产品体系和风控标准，设置了风险管理委员会和业务审查委员会，完成风控体系搭建，稳健审慎的风险文化初步形成。

【企业文化】

招商平安资产借鉴和吸收招商局集团“崇商、创新、均衡、和谐”的企业理念及招商金融“专业、简单、愉快、高效”的文化，努力打造“高效、创新、和谐、向上”的企业文化。招商平安资产提出“五有团队”建设目标，即讲政治、顾大局，做有向心力的团队；讲事业、论奉献，做有理想的团队；讲创新、谋发展，做有创造力的团队；讲责任、敢承担，做有担当的团队；讲廉洁、守正道，做有自律的团队。

（林炜熙）

招商局年鉴（2018）
CHINA MERCHANTS GROUP
YEARBOOK 2018



第九篇
企业管理







党的建设

【概述】

2017年，在中共中央组织部、国务院、国务院国资委党委的领导下，招商局集团党委深入学习、宣传、贯彻党的十九大精神，在习近平新时代中国特色社会主义思想的指引下，充分发挥领导核心作用，把方向、管大局、保落实，坚持全面从严治党，严格落实中央企业党建工作责任制要求，履职尽责、勇于担当、主动作为，带领全体员工向着具有全球竞争力的世界一流企业稳步迈进。

【思想政治建设】

1. 深入学习宣传贯彻党的十九大精神

党的十九大期间，招商局集团认真组织干部员工收听、收看开幕会。十九大胜利闭幕第二天，集团党委传达了党的十九大精神，提出贯彻落实十九大精神的具体要求，同时进一步优化了集团战略，确保集团战略与新时代相适应，并不断深化、推动其落地生根、开花结果。按照国资委党委“五个覆盖、五个到位”要求，集团党委制定了《贯彻落实党的十九大精神任务分解表》，深入抓好贯彻落实。截至2017年底，招商局集团各级党组织通过党委会、党委理论中心组学习、党员大会、专题学习班等形式，组织宣传贯彻和专题学习1600余次，发放学习材料3万余份，实现了集团学习、宣传、贯彻党的十九大精神的良好开端。

2. 坚决执行中央重大决策部署和上级决定

党中央作出关于雄安新区建设的决策部署后，招商局集团党委在央企中第一家赴雄安实地调研，不但把“开拓雄安”纳入集团战略布局，而且第一时间成立了专门机构、选派了专职人员。习近平主席结束香港视察的第二天，招商局利用周末时间召开党委扩大会议，研究招商局集团在香港的发展机遇，落实总书记重要讲话精神，围绕“国家所需、香港所长、招商所能”完善战略布局，制定了具体措施。集团党委对习近平总书记在第五次全国金融工作会议讲话精神、习近平总书记“7·26”重要讲话精神、中央经济工作会议和央企负责人会议等会议精神，都在第一时间传达学习，并把有关精神落实到集团各项工作之中。同时，督促和指导各二级公司党委认真学习、深刻领会、全面落实。

3. 认真开展“两学一做”学习教育常态化制度化工作

招商局集团党委按照中央要求，精心组织、周密部署，并以此为契机，推动基层党组织在“三会一课”、民主生活会、组织生活会等“规定动作”上进一步规范化。集团党委认真开展“两学一做”学习教育常态化、制度化督促、指导，全年赴基层督导 74 次，指导各基层单位在推进过程中更注重结合生产经营实际，积极创新“学”的内容、“做”的方式，力求实效。

4. 认真履行“言商言政”双重责任

招商局集团认真贯彻中共中央香港工作委员会（简称香港工委）要求，在重大活动参与等方面坚决做到党委领导亲自指挥、资源充分保障、活动精心实施，为“一国两制”方针在香港得到全面准确的贯彻落实和保持香港繁荣稳定作出贡献。李引泉高票当选港区全国人大代表。2017 年，集团慈善基金会聚焦“青少年发展”和“社区友好”两大主题在香港开展公益资助工作，得到了香港市民的高度认可。招商局集团和中国社会科学院共同成立了香港中国学术研究院，促进两地在人文社会科学领域互动交流，同时激发港人的爱国情怀。

5. 创新扶贫方式，履行社会责任

在湖北蕲春，招商局集团党委结合当地的中医药资源禀赋，在加大扶贫力度的同时，打造大健康产业，积极融入长江经济带，形成集团新的业务增长点；在援疆工作方面，集团党委以“医疗扶贫”为突破口，结合当地民族风情，开展融情系列活动，得到当地政府的认可。

【主体责任履行情况】

1. 坚持党管干部，严把选人用人关

招商局集团党委始终坚持党管干部原则不动摇，坚决落实新时期 20 字好干部标准，既保证干部的政治素质，又通过市场化选人、用人，达到聚集人才、传导压力、激发活力的目的。全国国有企业党建工作会议后，集团在选配二级公司领导班子时认真落实党政“一肩挑”，目前，集团全部二级公司，均由董事长或总经理担任党委书记，从班子建设上进一步加强了党的领导。

2. 扎实推进党风廉政建设责任制，态度鲜明支持纪委履职

招商局集团党委坚决落实党中央和中共中央纪律检查委员会以及国资委党委关于党风廉政建设的系列部署要求，不断强化党委主体责任意识。严肃党内政治生活，态度鲜明支持纪委履职。坚决落实中央巡视整改。探索形成了政治巡察与审计相结合，与人资、战略、财务等部门功能结合的“大监督”巡察工作模式，完成四家二级公司的内部巡察工作，不断推进集团全面从严治党向基层纵深发展。

3. 加强作风建设，坚决防止“四风”反弹

招商局集团党委按“3S”要求，在 2016 年基础上进一步推进集团总部职能转型，通过架构调整等不断优化集团管控模式，加大对二级公司的放权和授权力度，展现出高效、务实的管理作风。审议通过了《2017 年集团管控优化清单》，从战略发展、财务管理、风

险管理、人力资源管理和行政办公等5个方面、24项内容进行管控优化。集团党委深入贯彻落实习近平总书记关于进一步纠正“四风”、加强作风建设重要批示，坚决防止“四风”反弹回潮，进一步增强了干事创业的氛围。

4. 加强意识形态工作，融入企业文化建设

招商局集团党委把意识形态工作融入企业文化建设中去。2017年，企业文化与宣传工作以“质量、效益、规模”为导向，紧密围绕“海洋文化”和新时代新精神，加强对广大干部、党员和员工意识形态的管理和教育，同时为企业文化建设注入新的内涵。招商局牢牢把握庆祝145周年激励表彰、凝聚人心的重要契机，建立了富有招商特色的集团荣誉体系：既着眼于“大”，充分考虑集团历史发展进程中的重要人和事，设置了功勋奖、功臣奖、栋梁奖；又着眼于“小”，关注始终兢兢业业于工作岗位、长期服务、默默无闻奉献的普通员工，设置了丹心奖等。荣誉体系的成功建立，对于改善员工的精神面貌和激发员工的斗志起到了积极作用。招商局集团各二级公司高度重视精神文明建设，招商租赁创建“党建宣传”微信公众号，把宣传社会主义核心价值观同公司活动有机结合。

5. 坚持党管群团，落实维稳责任

招商局集团党委坚决落实党中央群团工作会议精神和习近平总书记对群团改革工作重要指示精神，按照香港工委要求，结合在港实际，把群团工作同“在商言政”有机结合，在社会参与工作中充分发挥桥梁纽带作用。2017年，集团党委以总部和在港各单位的职工联谊会为平台，通过“健康伴我行”系列活动，围绕“提高健康意识，加强体育锻炼，丰富精神生活”，引导员工“快乐工作，健康生活”。内地各级党委发挥“党建带团建、带工建”作用，取得较好成效：招商蛇口团委组织开展了“最美招商”、“缘定招商”等系列活动，并荣获“中央企业五四红旗团委”称号；招商海通推动下属单位健全工会组织，在中国交通进出口公司深圳分公司和招商农产品供应链有限公司成立的同时，同步建立了工会组织，发挥桥梁纽带作用，解决员工生活难题；招商资本重视在投资团队和青年团员中发展党员，加强对青年工作的领导。招商局集团党委搭建信访维稳工作体系，打牢制度基础，严格落实维稳责任，在十九大、“全国两会”、“一带一路”高峰论坛等重要会议期间，有效开展维稳工作，确保了企业良好的安全工作环境。

【党建工作创新】

1. 创新理念，做好顶层设计，发挥核心作用

2017年，招商局集团党委坚持把加强党的领导同提高公司治理水平相结合，进一步健全完善制度流程，修订了《集团党委工作制度》《集团“三重一大”制度》等，确保了党委研究讨论作为公司决策重大问题的前置程序。2017年，招商局集团党委共召开党委会24次，前置审议“三重一大”事项47项。招商局集团党委还通过邀请外部董事参加年会、管理务虚会、实地调研等方式，让外部

董事深入了解企业情况，保持充分沟通，始终保持公司规范治理。党委工作和治理机制深度融合，为企业抢抓机遇提供了有力的先决条件，确保了集团党委在决策过程中，择高处立、朝深处想、向宽处行，在事关集团做强、做优、做大的大事、要事上，敢于决策、勇于担当、主动作为。

2. 创新方式，加强组织建设，夯实基层基础

招商局集团党委配备了专职副书记，进一步加强了党委班子抓党建的力量；坚持实行党建工作例会制度，层层压实责任、传导压力。2017 年，集团党委通过党建工作例会，一方面及时传达中央部署和上级要求，确保香港和内地党的工作同步、同心、同向；另一方面，及时解决基层组织在党的工作中遇到的实际困难，进一步增强了工作成效。在“应建尽建”中创新。招商金科成立之初，就把党建工作写入章程、写入制度，融入公司发展战略，做到“应建尽建”。在“业务整合”中创新。2017 年，航运板块、物流业务整合。集团党委坚持从实际出发，不搞“一刀切”，因地制宜、精准施策，坚持在优化中调整、在调整中优化，以“整合成效”为标准精准调整设置党组织，最大程度发挥组织效能。在“海外业务”中创新。集团在开展“一带一路”项目建设的同时，坚持党组织同步建设，并且结合海外业务特点，创新开展工作，得到上级单位的高度肯定。比如，中白工业园党支部强化政治引领、思想引领，通过开展颇具特色的支部活动，统一思想、鼓舞斗志，有力地促进了项目建设。在“能力提升”中创新。集团党委高度重视党建队伍的履职能力建设，创新培训培养方式，坚持做到“三个结合”：集中培训和日常教育相结合，理论讲解与实务操作相结合，履职能力提升与岗位交流锻炼相结合。2017 年，集团党委组织“骨干班”“基层班”等 3 期 128 人次，进行领导力培训，组织“书记班”。

3. 创新机制，强化考核导向，层层落实责任

2017 年初，集团党委进一步创新党建工作考核机制，强化党建工作同中心工作紧密结合的导向，并且层层落实责任，推动重点任务的落实。集团党委把贯彻落实全国国有企业党的建设工作会议精神和国资委年度党建工作要点，细化成 27 项具体措施，明确责任单位和完成时间，纳入年度 KPI 考核。各二级公司与下属单位、职能部门签订党建及党风廉政建设目标责任书，逐项分解指标，在港单位还充分考虑“在商言政”的工作要求；招商公路构建了“闭环式”党建工作运行机制，有效推动了责任落实。

在重点任务落实过程中，集团党委始终坚持以“提高发展质量”为导向。集团党委充分考虑不同公司所处不同行业的特点，以及不同的发展情况，因地制宜解决任务落实过程中存在的问题。例如，对党建工作进章程的方案，集团党委针对二级公司中上市公司、非上市公司的不同情况和特点，开展分类指导，研究其章程修订的具体办法。目前，除在港公司外，其余各二级公司均已将党建工作要求写入公司章程。招商港口除了正在整合和待整合的下属单位外，三级公司基本完成了党建工作进入公司章程的要求。

（伍少伟）

战略管理

【概述】

2017年，招商局战略实施进展情况良好，转型升级、重组整合及协同发展创造的价值正在逐步显现。不少业务在行业下行或调整阶段，仍保持较强的竞争力，行业地位和影响力不断提升。同时，招商局牢牢抓住国家新的重大规划和战略部署所带来的机遇，在一些重点区域和重大项目上积极落子布局，并继续培育面向未来的新业务，为长远发展积蓄了新的战略动能。最新预测显示，到2020年，招商局有希望完成“十三五”规划的大部分指标，在规模体量上实现五年“再造一个招商局”。

【战略实施】

1. 总体战略

招商局围绕战略实施推进了大量工作，通过编制年度战略行动方案，开展战略对话和战略督导，细化和落实了“十三五”规划十大战略举措的要求。2017年，招商局顺利完成国资委考核目标，营业收入、ROE、资产负债率等大部分指标符合“十三五”规划预期进度。从对标央企来看，招商局总资产、利润总额、营业收入等指标位居国资委管理央企前列，分列第1位、第2位、第10位；与淡马锡、伯克希尔·哈撒韦、美国通用电气公司、中国中信集团公司、中国光大集团股份公司、复星集团等6家对标企业来看，招商局收入排名上升到第4位，归属于母公司ROE排名下降到第3位，其他排名大体保持不变。

2. 专项战略

并购重组战略方面，招商局推动了若干影响深远的重大项目，如继续深化招商局与中外运长航的兼并重组（深度整合为物流业务板块、航运业务板块的专业化经营，以及其他业务的协同发展），公路业务完成换股吸收合并华北高速公路，港口业务整合汕头港、湛江港、辽宁港等。

创新战略方面，抓好产融结合“三个一”；大力推动产城联动，重点项目稳步推进；招商租赁、招商平安资产、招商仁和人寿开局良好，金融股份、金融科技组建工作取得阶段性突破。

数字化战略方面，各板块、各公司聚焦产业生态圈建设，逐步明晰数字化转型方向，有序推进E-port、智慧船舶、车货匹配平台、运易通等产业互联网重点项目。同时，招商

局与腾讯、华为等科技企业开展全面合作，推动多个项目落地。

海外战略方面，细化招商局海外发展战略，强化海外发展考核，加强海外发展战略导向，持续完善海外发展机制和海外发展组织体系；汉班托塔、中白工业园、巴西 TCP 等海外重点项目取得重要进展。

3. 业务战略

招商局实业规划完成情况好于 2016 年，收入完成情况好于利润，但内部出现分化。港口业务受益于出口回暖和并购因素，主要效益指标完成年度预算，权益箱量对标仍居第 6 位。物流业务在第三方物流业务全球排名第 7 位，全球货运代理排名全球第 5 位。航运业务保持了 VLCC 船队（含订单）规模世界第 1 位，但市场下行影响油轮运输业务，收入和利润总额未达目标。公路业务受收购项目进度缓慢的影响，主控里程低于规划。贸易业务营业收入规模增长迅速，但传统海事贸易和食品贸易表现低于预期。

金融板块“4+N”布局进一步得到完善，金控平台建设按计划推进，为招商局业绩较快增长提供稳定支持。银行业务受净利息收入较快增长和拨备计提同比减少影响，营业收入和利润完成好于预期；零售优势进一步突出，不良率和不良余额双降，平均权益回报率（return on average equity，ROAE）保持对标组银行排名第 1 位。证券业务因资本市场仍未明显复苏，主要指标完成落后于规划，营业收入在对标组券商中排名第 6 位，ROAE 排名第 7 位。招商仁和人寿顺利开业，营业收入超过预期。租赁业务完成招商工业的潜水支援船（diving support vessel，DSV）、中外运阳光速航动力有限公司的船舶及其他港口设备等多个产融结合项目投放。直投业务募资规模提前完成“十三五”规划要求。

【战略调整】

调整“质量、规模、效益均衡发展”表述为“质量、效益、规模均衡发展”，坚持质量第一、效益优先，推动世界一流企业建设由规模高速增长阶段转向高质量、高效益的增长阶段。

适应行业形势和招商局发展导向的变化与调整，物流、房地产、保险等相关板块的规模增长以有质量、有效益为前提，申报“世界 500 强”不做硬性要求。

按照“立足香港、深耕湾区、开拓雄安、重返上海、一带一路”的发展思路，确立集团的区域战略，进一步优化招商局未来的区域布局重点和资源配置方向，在国家重大发展战略中把握商机。

将创新战略中原规划指标研发投入占净利润比（2.5%）调整为科研投入占权益营业收入比（1%）。

招商工业调整战略目标为“成为中国领先的装备制造企业”。

招商轮船调整战略目标为“打造具有核心竞争力的世界一流航运企业”。

2018 年，招商局将开展“提质增效百分之一工程”，推动各二级公司争取实现 ROE 提升 1 个百分点，同时经营性现金流、资产负债率 / 有息债务率、全员劳动生产率 / 人工成本利润率等反映质和效的指标有明显改善。

（常　黎）

投资管理

【概述】

2017年，招商局共完成投资285亿元（不含购地支出），投资均集中于核心业务。随着新增项目完成投资与建设，招商局主业竞争力和持续发展能力日益提升。同时，招商局继续完善投资管理体系，加强投资风险管控。

【投资概况】

1. 区域分析

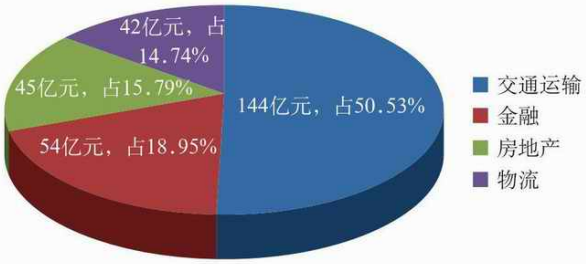
招商局境内投资202亿元，占71%；境外投资83亿元，占29%。境内投资主要集中在华东、华南，境外投资重点为香港。招商局在海外的投资主要位于欧洲白俄罗斯、非洲吉布提及美洲开曼群岛（基金注册地）。

2. 项目分析

新开工项目完成投资32.5亿元，占26%；续建项目完成投资92.5亿元，占74%。

3. 板块分析

交通运输板块投资144亿元，占50.53%；金融、房地产、物流三个业务板块分别投资54亿元、45亿元和42亿元，投资占比分别为18.95%、15.79%和14.74%[①]，如下图所示。



招商局集团四大业务板块投资金额占比

重点投资项目情况如下。

（1）交通运输板块

港口业务：招商港口出资54.3亿元，增资控股汕头港务集团有限公司，占增资后汕头港务集团有限公司60%的股份；收购斯里兰卡汉班托塔港已建和在建码头及相关配套设施，持有汉班托塔港运营资产公司85%的股份；继续在二级市场增持上海国际港务（集团）股份有限公司的股份，当年增持支出18.5亿元。

公路业务：招商公路投资12.2亿元，收购湖北鄂东长江公路大桥有限公司54.61%的股权。

① 数据保留两位小数后未进一步整理，可能存在比例合计不等于100%的情况。

航运业务：招商轮船建造新船投资 32.97 亿元，全年共交付4艘VLCC、2艘LNG船舶。

（2）物流板块

物流业务：招商物流续建香港 181 物流仓储项目，投资 9 亿元，于 2017 年 9 月全面投入使用；招商物流在白俄罗斯续建中白商贸物流园项目，投资 2.4 亿元；中国外运物流仓储设施，合计投资 10 亿元。

（3）金融板块

招商资本对新老基金出资 25 亿元；招商创投对母基金投资 9.5 亿元，直接投资项目 5 亿元。

（4）房地产板块

招商蛇口续建蛇口邮轮中心，投资 2 亿元；中外运长航所属上海吴淞口邮轮中心建设，投资 3.8 亿元；招商漳州芯云谷建设，投资 2.4 亿元。

【投资效果】

1. 主业生产能力增加

2017 年，招商港口业务生产能力增加，集装箱吞吐量首次突破 1 亿 TEU 大关。招商局航运业务增加油轮 4 艘 VLCC，继续保持世界第一大 VLCC 船东地位，招商局综合船舶运力加手持订单规模达 4500 万载重吨，跃居全球第二。湖北鄂东长江公路大桥有限公司收购完成后，招商公路管控收费里程提升至 677 公里，进一步提升了主控资产比重。中国外运完成竣工投产 5 个项目，新增高标准仓储面积 9.2 万平方米；招商资本管理总资产 929 亿元；招商蛇口 2017 年新增 84 宗土地，总地价 1245 亿元（权益地价 576 亿元）。

2. 可持续发展能力增强

招商港口落地斯里兰卡汉班托塔港项目、巴西TCP码头项目，进一步完善了全球网络，并积极推动与实践“前港—中区—后城”综合开发模式，并且在海外复制推广。

招商轮船利用国家“拆旧造新”政策，共拆售 7 艘老旧船，载重吨 15.45 万吨，随着新造船不断建成投入运营，进一步优化船队结构，扩大船队规模。同时，新造船型在节能减排、降低成本、安全生产等方面均得到较好的保障，有力促进了企业高质量增长和持续健康发展的能力。

招商交科院投资设立招商生态，突破现有环保业务发展瓶颈，全面进军生态环保市场，实现环保产业转型升级，为公司可持续、多元化发展提供支撑。

招商蛇口新获取 84 宗土地项目，包含杭州半山田园纯持有养老项目、北京华商酒店旧改项目和深圳红坳村代建项目等多个创新类项目。这是公司在养老物业、旧城改造和轻资产运营等方面作出的探索与尝试。

招商金融抢抓政策机遇、行业机会，复牌“仁和保险”，设立深圳市具备批量处置商业银行不良贷款能力的资产管理公司，金融领域“4+N”布局得到进一步完善，实现了打造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。

招商资本完成 4 只国家级基金的组建工作，行业排名与影响力稳步上升。

【投资监管】

1. 完善投资制度

根据国务院国资委颁布的34号令《中央企业投资监督管理办法》和35号令《中央企业境外投资监督管理办法》，2017年，招商局对《招商局集团投资审批管理规定》及附件进行了适当的修订，将国务院国资委对中央企业投资管理制度建设与项目投资全过程管理方面的新要求增加到企业投资制度中，并根据国资委发布的投资负面清单，相应制定了《招商局集团投资项目负面清单（2017年版）》和《招商局集团境外投资项目负面清单（2017年版）》。

2. 管控投资风险

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集团总部。除授权外，各投资项目均必须报集团总部审批。通过投资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，全面落实国资委等上级部门的监管要求。

3. 管控项目实施过程

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职责，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。

2017年，招商局继续完善投资项目情况报告制度，各二级公司按季度、年度上报投资项目完成情况。同时，继续完善和推广招商局投资管理信息系统，以及投资项目管理。

4. 开展投资后评价工作

招商局持续推动投资后评价工作，各二级公司先后开展了一系列的项目自评价与后评价工作，其中招商港口分别对斯里兰卡科伦坡国际集装箱码头项目和漳州码头8#/9#泊位工程项目开展后评价工作；招商轮船对CLNG进行了项目后评价；招商工业完成华东海工装备制造基地项目自评价；招商公路进行北仑港高速项目及九瑞高速项目的自评价工作与北仑港高速项目后评价；招商物流组织深圳外代、武汉、长沙、郑州四个项目经营单位开展投资自评价工作，完成长沙分发中心项目的投资后评价；招商漳州对漳州开发区招商置业有限公司开展投资后评价。

（陈乘弟）

人力资源管理

【概述】

招商局把“人才强企”作为集团的核心战略。人才是企业发展的第一资源，招商局秉承人尽其才、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。

2017 年，招商局不断完善、创新人力资源规章制度，搭建人力资源管理顶层框架设计，持续梳理、优化管理流程，夯实管理基础。2017 年度根据国家有关政策法规和实际工作需要，新建、修订了 16 项人力资源管理制度和 10 项党建工作制度。梳理了各模块的工作流程，推动日常工作制度化、流程化、标准化。

集团党委坚持党管干部原则，为配合业务发展战略，以市场化为核心，加快推进对集团管理的高管人员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。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、激励、储备海外人才，加强海外人才队伍建设。在总部管理方面，集团根据总部职能定位，结合各专业实际，完善了集团总部内设机构设置。在劳动用工管理方面，以合法合规为前提保障，不断探索和优化管理方式。总体而言，在以往工作的基础上，2017 年集团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，为集团业务的迅速发展，提供了坚实保障。

【组织机构管理】

完成总部职能优化，设立了综合服务中心、信息中心、审计中心等共享中心，精简了总部机构，提高了总部效率。为了配合集团打造有实力、有竞争力的世界 500 强物流航运企业的战略目标，分别设立和重新调整了集团物流航运事业部和海外业务部 / 基础设施与装备制造部，充实了有关业务板块的管理人才。依托招商局二级公司招商海通设立健康产业事业部，形成覆盖全产业链的健康产业管理平台，培育集团发展新动能。同时也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

招商局集团党委坚持党管干部原则，以市场化为核心，加快推进集团管理的高管人员，尤其是招商局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。2017 年，招商局公开招聘集团副总会计师和招商工业、招商海通、招商漳州、招商平安资产 4 家二级公司总经理，以及招商仁和人寿两位副总经理。

对于选聘上岗的总经理，招商局采用聘期制方式，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. 加强干部人才交流，抓好骨干队伍建设

招商局积极推进二级单位领导班子和干部队伍建设。为丰富高管人员工作经历，通过岗位历练提升高管人员管理水平，集团持续不断推进高管人员内部交流工作，2017 年，共实施高管人员内部交流调动 17 人，招商局还对 7 家二级公司财务总监进行了调整，进一步强化了财务总监委派制度。同时，招商局还有计划地安排青年干部在总部与二级公司之间、不同二级公司之间、同一公司不同部门、不同岗位之间轮岗或交流，让青年干部在不同环境、不同岗位上接受锻炼、开阔视野、丰富经验。2017 年安排 7 人进行双向交流挂职，取得了上下一致的良好反馈。

在下属单位领导班子调整过程中，招商局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、16 家二级公司领导班子。经过调整，各二级单位领导班子年龄结构、专业结构、能力素质等均得到进一步改善。

【人才队伍建设】

招商局在“选、用、育、退、留”各个环节，不断建立健全完善的人才队伍管理体系。充分利用国企深化改革等带来的机遇，不断深化人才队伍建设与激励约束机制的市场化改革，激活人才队伍活力，释放人才队伍潜力。通过推行市场化选人用人机制、加强系统性的培训、加大挂职轮岗交流力度、优化海外人才库等一系列的安排，进一步发掘、培养、激励专业人才，营造尊重人才、人尽其才的良好氛围，为集团的快速发展提供了坚实的人才保障。

【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，

因地制宜地采取不同措施，实现差异化管理。

（徐莉华　陈翰鹏　张　宇　许　多）

【薪酬福利管理】

持续优化和完善市场化薪酬管理体系，积极探索中长期激励机制。一方面，深入推进考核分配体系建设，建立工资总额预算备案管理机制，完善与劳动力市场相适应，与经济效益和劳动生产率挂钩的工资决定和增长机制，在薪酬激励机制方面为招商局集团的改革发展创造良好的条件。另一方面，积极探索实施多层次、短中长相结合的激励机制，制定发布《招商局集团上市公司高管持股激励计划管理办法》，牵引高管更加关注公司业绩实现及公司市值管理，实现股东、公司和高管利益的一致；研究制定了《招商局集团中长期激励工作指引》，指导下属企业更好地建立激励与约束相结合的中长期激励机制。

按照国家和地方法律规定，集团为员工足额缴纳社会保险和住房公积金等法定福利，在此基础上有序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】

2017 年，招商局企业年金计划共归集资金 1.81 亿元；待遇支付 236 户，共计 2178.47 万元；企业年金基金投资收益 4848.49 万元，收益率 3.79%。截至 2017 年底，企业年金资金累计 14.05 亿元，员工账户 36446 户。

（赵　龙）

财务管理

【概述】

2017年，招商局集团的财务工作紧紧围绕招商局战略规划，根据国有资本投资公司试点和“战略引领、风险管控、综合服务”的“3S”管控要求，充分发挥运营财务、业务财务和战略财务的功能，持续完善财务模型，强化预算管控及税务筹划，积极探索财务管理转型升级，充分发挥财务管理对战略引领的支撑作用；大力推动降杠杆、减负债，积极优化债务结构，深入开展提质增效专项工作，实施与配合内外部财务监督，切实防范各类财务风险；灵活运用多种融资工具保障资金需求，强化基础管理、提升会计信息质量，积极推动财务共享中心建设，不断提高财务管理水平。

【财务模型】

集团财务部结合“3S”管控要求，滚动修订财务模型，突出战略引领、决策支持和风险管控功能。

一是强化财务模型在财务管控体系中的核心作用。根据招商局质量第一、效益优先的“质量、效益、规模”动态均衡发展要求，将新理念落实到集团及下属公司财务模型编制指引中，要求各公司更加注重发展质量，确保集团战略落到实处。

二是充分运用财务模型为重大决策提供参考。对重大项目实施过程中的投入、产出、债务等情况进行模拟，测算对招商局整体情况的影响，为招商局重大决策和战略检讨提供支持；配合对集团及下属公司年度KPI考核指标的调整提出建议。

三是模拟预测2018年预算及2018—2022年规划，并反复修订调整；根据集团对下属公司功能定位的调整，指导下属公司编制2018年预算及5年（2018—2022年）规划。

【预算管理】

强化预算执行控制执行情况分析与动态监控，及时反馈预算执行进度与效果，提出集团及下属公司重点关注事项。

一是加强成本费用管控。根据各公司发展情况，设定主要费用管控目标，通过月度、季度、半年度、年度经营分析，监控费用管控目标落实情况。

二是加强现金流管理。按照国资委有关

要求，将“两金”压降、扭亏增盈、提质增效等重点工作纳入下属公司年度 KPI 考核，减少资金占压，提高资产运营效率。

三是强化债务风险防控。加强债务规模及结构的预算管理，设定集团整体资产负债率和有息债务率红线，根据所处行业特性，划定下属公司有息债务率上限，控制债务风险。

【制度建设】

进一步完善财务管控制度体系建设，完成《招商局集团总部招标采购管理暂行细则》《招商局集团采购及招标管理办法》《招商局集团汇率风险管理办法》《招商局集团内部控制办法——银行账户》《招商局集团内部控制办法——网上银行》《招商局集团内部控制办法——财务信息系统》《招商局集团内部控制办法——会计档案》等多项规章制度、办法细则的制定和修订。同时，结合简政放权的背景，完善财务专管员制度，及时跟踪联系企业重大项目、预算执行、KPI 考核等事项，确保集团对所属公司的有效管控。

【融资和资金管理】

2017 年，按照国资委降杠杆、减负债工作要求，招商局加强债务风险管控，保障集团财务安全。在资金面紧张、利率中枢抬升的前提下，通过合理安排资金计划，积极创新融资工具，不断拓展融资渠道，年底集团有息负债率降至 38.5%，确保不超 40% 红线，为公司发展提供了保障。

一是统筹资金安排。根据招商局经营发展需要，提前做好资金计划，维护资金链安全，有序偿还及重组到期债务，保障新增投资需求。合理安排债务，形成了中长期债务为主、直接融资产品近半的债务结构，集团资金存量可完全覆盖短期债务总量，整体具备较强的持续融资能力。

二是强化资金集中管理。不断完善“一体两翼”“分层集中”的司库体系，形成境内以招商财务为资金集中主要平台、境外以集团香港为筹融资平台的管理架构，资金集中度不断提高，资金管理精细化水平进一步提升。

三是创新融资工具、扩展融资渠道。积极探索以应收账款、基础设施、商业物业等标的为基础资产的证券化业务，加快资金回收；通过发展房地产信托投资基金、发行永续债等方式，依托多层次资本市场创新融资工具，有效补充集团权益资本。

【汇率风险管理】

完善制度体系管理，新增《招商局集团汇率风险管理办法》，明确了汇率管控体系的架构、管理流程及管理方法。建立招商局汇率风险监控机制，完善汇率风险管理模型，实现预测、预警的管理目的。强化汇率风险管理，明确了只做有风险对冲作用的套期保值类业务、不做任何带有投机色彩或隐含杠杆的衍生品业务的管理原则。

【税务管理】

妥善解决集团税务历史遗留问题，协调

解决重大涉税事务。一是顺利完成营业执照变更手续，取得了“五证合一”新的营业执照，办理了网上报税缴付税款等手续。二是协调推进重大税务事项的处理。就搭建金控平台税务问题、集团内资产无偿划转、下属公司重大税务问题处理等问题，与相关方沟通协调，协调推进税务问题的解决。三是规范集团层面税务管理。与主管税务局保持积极联系，及时完成了发票增额增量需求，保证了2017年委贷利息开票需求。同时，按国家税务总局要求，在关联业务庞杂、时间紧的情况下，按期完成了关联交易国别报告、主体文档等资料的准备和报送。

【外部审计和监督】

招商局始终将外部审计和监督视为防范风险的重要力量，积极配合外部单位开展审计监督。及时向监事会报送信息，按月报送重大事项及月度快报、按季报告各部门本季度工作情况及下季度工作计划，确保监事会及时掌握招商局动态。配合监事会开展了对中国交通进出口有限公司、招商蛇口、招商漳州、中国外运等公司实地监督检查。针对监事会检查、反馈问题，联合各部门和各公司督促整改落实，并于季度末向监事会报告整改落实情况。积极落实整改要求，报送了《招商局集团监督检查通报问题整改报告》《关于招商局集团境外项目汇率风险有关情况的报告》等整改报告。建立落实整改问题台账，定期跟踪问题整改进度，确保整改到位。

【报表及决算管理】

按时完成月度快报、季报、年报、招商局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财务状况和经营成果。一是在国资委2017年快报质量情况通报中，招商局获得了国资委多次通报表扬，同时被财政部评为2016年度国有企业“经济效益月度快报工作通报表扬单位”。二是圆满完成国资委、财政部2016年度财务决算工作。在总结历年决算组织审核过程的经验基础上，不断创新决算审核形式和报送方法，被评为财政部2016年度国有企业“财务会计决算工作通报表扬单位”，且名次较上年有明显提升。三是持续推进对2017年新会计准则研究以及对招商局影响分析测算工作，对相关人员进行培训，并指导各二级公司结合具体情况做好新会计准则实施准备，完成新会计准则研究报告及集团实施时点的确定。

【财务信息化建设】

贯彻落实“做好共享中心建设，巩固优化系统平台”方针，2017年招商局集团财务信息化取得多项重大进展：统一规划招商局财务共享服务中心建设，完成了咨询项目招标和整体建设规划方案，启动招商蛇口、航筹办分中心的具体建设；强化系统运维管理，提升系统性能，配套上线应用管理平台；扩大招商局财务系统覆盖面，完成了斯里兰卡码头、汕头港、招商财务、华北高速集团财务系统上线，完成了招商工业、招商公路和

招商物业集团费用影像系统推广；提升招商局资金债务管理水平，实现了财企直连上线，优化了资金债务查询报表及总账关联等功能；提升财务审批和分析工作效率，完成了招商局财务移动应用的企业微信迁移，推动招商蛇口、招商港口经营分析移动应用上线；推动招商蛇口试点建设增值税管理系统，通过平台化手段提高销售开票效率，实现收票电子化管理，有效防范税务风险。

【招标管理】

充分运用电子招标采购交易平台（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。招商局采购管理工作得到国资委组织的评审专家们的高度评价，并取得国资委评审小组第一名的好成绩。

一是组织建立和完善招商局招投标制度和流程体系。明确了总部招标管理架构和职责、总部采购方式的适用范围、工作流程，完善了交易平台制度，根据国家法律法规和集团招投标管理办法，编制发布了《集团电子招标交易平台运营维护管理办法》《集团供应商诚信考核实施细则》等多项制度，确保交易平台规范运营。

二是推进招标平台建设，取得预期成效。按计划完成了招标平台各项检测与认证程序并通过相关部门的检测工作，功能和业务规则符合“三星级”技术要求；成功与中国招标、投标公共服务平台完成对接；接受中国信息安全认证中心现场认证并获当场通过，标志着招商局交易平台具备了国家级电子交易平台功能和运营资格。先后对系统进行了12次更新，招标平台功能不断得到完善。

三是强化招标平台应用及推广。总部及具有控股权和管理权的下属各级单位的招标采购项目，全面通过交易平台实施招标或采购，以规范采购，降本增效，落实“应招必招、应上必上”的要求。做好招标平台培训与推广工作，累计培训74场次，累计培训2292人次，基本实现了对集团范围内各招标采购人员系统操作应用培训全覆盖。

四是加强平台应用情况督导。组织开展主要二级公司现场核查采购组织保障、管理流程、督办机制建设情况，督促各二级公司建立采购上线督办机制，各二级公司按规定制定各自的全面上线工作方案。

【会计核算】

一是完善制度体系。下发《关于规范集团总部发票管理的通知》，保证招商局按照营改增税务要求合理筹划税务事项；下发《关于调整集团总部费用审批权限的通知》，严格按照招商局招投标管理办法、合同法审核要求完善费用管理制度，严控管理费用增长。完成《招商局集团会计档案管理规定》制度修订。

二是推广银企/财企直连功能，探讨银行电子回单直连传输的可行性解决方案，提高财务人员支付、对账和查询档案的工作效率。

（徐　庶　张　洁　曾　诚　胡艳君
翟文峰　罗　立　帅　俊　王国山）

产权管理

【概述】

2017年，招商局各公司严格产权登记管理，规范资产评估管理，规范开展产权转让、资产重组、增资等国有资产交易事项，为相关项目的顺利实施作出了重要贡献。在国资委产权登记专项核查中，集团的产权登记完整性、准确性均为100%，受到了国资委通报表扬，并在2017年全国产权工作会议上得到国资委领导的肯定。

【产权制度建设】

2017年完成了《招商局集团产权管理制度》《招商局集团公司登记、产权登记和内部登记管理规定》《招商局集团国有资产评估管理规定》和《招商局集团国有资产交易管理规定》的修订工作，招商局产权管理制度体系进一步得到完善。同时，积极开展新制度的培训和宣贯，召开了产权管理制度培训和产权管理工作座谈会，了解各二级公司产权工作开展情况，分析存在问题，布置产权管理工作。

【产权登记管理】

组织开展2016年度集团所属企业工商年报、周年申报、内部登记的检查以及集团内部登记系统和国有产权登记系统数据现场核查工作，督促各公司及时登记产权变动信息，保证已录入数据准确、完整。截至2017年12月底，招商局内部登记系统中已有3632户机构信息，其中包括2586户法人机构和1046户分支机构。根据产权登记系统数据印发《招商局集团2016年度企业统计报告》，为招商局的经营管理提供了重要的基础数据。

【评估审核备案】

规范评估管理，高效开展评估项目审核。正式实施评估项目公示制度，截至2017年12月底，完成133个资产评估项目的审核和备案工作，104个评估项目完成项目公示。

【产权交易管理】

推动各公司规范开展产权转让、资产重组、增资等国有资产交易事项。全年招商局批复协议转让50项，增资8项，挂牌转让22项。

（王　静　张继超）

资本运营

【概述】

2017年，招商局资本运营部根据招商局部署和部门工作任务要求，紧紧围绕招商局内部资产重组、投资与资本运营平台建设、对外投资及收购兼并等年度重点事项开展工作。

【业务板块重组】

1. 公路板块完成整体上市

2017年，招商局公路板块完成整体上市。该项目自启动以来，历经2年，完成了招商亚太私有化、并表华北高速、重庆交科院整体增资进入招商公路、国务院国资委36号令后第一个挂牌引进战略投资以及华北高速的北京、天津、河北股东沟通等诸多工作。与此同时，资本运营部与证监会沟通解决了投资收益在公司营业收入中占比高及与中概股有关的重大政策问题。最终，招商公路吸收华北高速整体上市获得国务院国资委批准，并获华北高速股东大会高票通过。2017年10月20日，招商公路获得证监会并购重组审核委员会审核无条件通过；11月24日，证监会批复；12月25日，招商公路正式在深圳证券交易所挂牌上市。

2. 物流板块重组

2017年，招商局在物流板块完成了中国外运发行内资股收购招商物流，实现资产和管理平台的统一。2017年初，正式启动项目，历经了方案的进一步论证和细化，明确了注入上市公司资产包的范围，包括招商物流和原属于中外运长航的未上市的9家物流相关企业［河北中外运冀发物流有限公司、北京中外运运输有限公司、舟山中外运报关有限公司、深圳市外轮理货有限公司、沈阳中外运久凌物流发展有限公司、中外运久凌储运有限公司、广西中外运物流有限公司、中外运（天津）储运有限公司、中外运物流投资控股有限公司］，整个资产包涉及163家企业。确定了招商物流与招商局之间60亿元往来款的处理方案，剥离了前海土地、上盖建筑物和土地公司的股权，明确了内资股发行价格方案及价格调整机制。启动了瑕疵资产的政府批文申请工作，向投资者详细解说了交易方案，为消除中小投资者对招商物流盈利能力的顾虑，组织了多次路演沟通，并由招商局就招商物流2017年度及2018年度业绩作出保障承诺，以及为实现2017年业绩承诺进行相应的资产处置。10月13日，整体方案获得国资委正式批准；10月16日，

中国外运股东大会通过本次整合方案；11月3日，招商物流资产交割、工商变更等工作正式完成，招商物流正式注入中国外运；12月24日，招商物流南京公司的股权已处置，完成交割；至此，招商局物流板块资产整合工作圆满完成，为下一步中国外运H股回归A股工作奠定了基础。

3. 航运业务重组

2017年，根据国资委有关加速重组中外运长航的要求，招商局统一部署，由中外运长航整合领导小组牵头，成立专责小组积极推动有关资产整合方案及配套管理方案的制定与实施。1月，航运业务重组整体方案经招商局办公会和董事会分别批准通过；6月，招商局第7次办公会批准招商轮船发行股份收购中国经贸船务有限公司下属四家子公司［上海长航国际海运有限公司、深圳长航滚装物流有限公司、恒祥控股有限公司、中国经贸船务（香港）有限公司］100%股权；12月，重组方案经中国证监会并购重组审核委员会无条件审核通过。此次重组加速推动招商局旗下航运板块的业务转型升级，实现招商局航运资产的统一管理、运营，大大增强航运板块的整体竞争力。

2017年，航运板块调整管理框架，设立由招商轮船主导的航运业务管理（筹备）办公室，为招商局深化改革、配套融资以及整合境外航运资产奠定基础。

4. 中集股权转让

2017年2月，根据招商局海工产业整合战略安排，利用中集集团股价处于历史低位的时间窗口及时安排交易，启动了中集集团股权重组项目。通过了优化股权转让方案、内部审批、国资委沟通、筹措安排交易资金、上市公司对外公告及与招商港口小股东充分沟通等一系列工作。6月，该项目通过招商港口股东大会批准并完成股权交割工作，招商局工业集团有限公司承接招商港口持有的中集集团24.53%股权，为招商局后续进一步对招商工业进行资本运作打下了良好基础。

（陈　梅　徐艾苒）

纪检监察

【概述】

2017年，招商局纪检监察系统深入学习贯彻党的十九大精神，紧紧围绕企业中心工作，聚焦主责主业，牢固树立“四个意识”，严肃党内政治生活，强化党内监督，推动“两个责任”落实，保持惩治腐败高压态势，持之以恒落实中央八项规定精神，发挥巡察利剑作用，着力构建“不敢腐、不能腐、不想腐”的体制机制，不断推动全面从严治党向纵深发展，为建设具有全球竞争力的世界一流企业提供纪律保障。

【召开反腐倡廉工作会议】

2017年1月22日，招商局召开2017年党建暨反腐倡廉建设工作会议，传达学习党的十八届六中全会、全国国有企业党的建设工作会议、十八届中央纪委第七次全体会议、中央企业党风廉政建设和反腐败工作会议等一系列会议精神，部署全年反腐倡廉建设工作。会议提出全年工作总体要求：深入学习贯彻中央精神和上级部署，严肃党内政治生活，强化监督执纪问责，保持惩治腐败高压态势，加大力度纠正“四风”，推动全面从严治党向纵深发展，并具体部署了六个方面任务和八项工作措施。

【推进“两个责任”落实】

强化考核监督。招商局纪委严格落实考核办法，考核结果与管理人员薪酬奖惩紧密挂钩。加强监督检查力度，开展了巡视整改工作情况检查、违规公款购买消费高档白酒情况检查、扶贫资金使用情况专项治理、“两学一做”督导等。

以问责倒逼责任落地。招商局纪委对未能履行“两个责任”的单位和失职失责的领导干部，严格问责并及时通报，激发担当精神。招商局党委管理干部发生3起问责案例，问责3人；下属各单位处理10起问责案例，追责问责25人。

【践行“四种形态”】

持续规范信访受理和分类处置。招商局纪委持续规范、畅通信访举报渠道，做好各环节工作，及时掌握各单位台账，加强综合分析研判，提出针对性整改意见。全系统全

年共处置176件问题线索，处置率100%。

坚持抓早抓小，践行“四种形态”。9月，招商局纪委印发监督执纪“四种形态”实施办法。各级纪委综合运用“四种形态”，把更多精力放到第一种形态上。全系统全年共提醒谈话149人次，诫勉谈话30人次，批评教育56人次，谈话函询50人次，取得较好综合效果。

【落实中央八项规定精神】

开展重大节假日监督检查。招商局纪委在2017年元旦、春节、劳动节、端午节、中秋节及国庆节期间及时组织开展监督检查工作。纪委书记带队到6家下属单位检查、座谈交流，督导各单位进一步建立健全长效机制。

加强制度建设。招商局总部制定、修订完善13项相关制度，为建立落实八项规定精神长效机制提供制度基础。2017年9月，招商局集团纪委印发《关于违反中央八项规定精神典型问题处理操作指引》，总结了10类常见典型问题。

严肃查处违反八项规定精神问题。2017年全年查处6起违反八项规定精神问题，给予9人党政纪处分。相关单位均已在全公司进行通报，强化震慑，持续释放越往后越严的强烈信号。

【推进巡视巡察工作】

全面深化巡视整改。2017年7—10月，招商局组织开展自查自纠深化巡视整改工作，并于9月21—26日配合国资委督查组专项督查。督查组认为，招商局巡视整改工作成效明显，在加强党的领导、以巡察推动全面从严治党方面取得了一定效果，有力推动了企业持续健康发展。

启动内部巡察。2017年，招商局党委正式启动内部巡察工作，确立了“巡察常态化、三年全覆盖”的目标，将政治巡察与内部审计相结合，综合总部职能，做到全方位监督，形成具有招商局特色的巡察机制。招商局党委巡察组分别完成对4家二级公司的内部巡察工作，集中发现了29个方面的突出问题，提出19个方面的整改建议。被巡察单位党委坚决履行主体责任，扎实推进整改落实，先后问责干部21人次，修订完善制度122项。

【加强体制机制建设】

强化“不敢腐”的震慑。招商局纪委不断拓宽获取问题线索渠道，积极探索执纪审查新思路、新方法，保持高压态势，严肃查处违纪问题，强化震慑力，全年立案案件18件，给予党政纪处分31人次。

扎紧“不能腐”的笼子。招商局纪委制定印发了构建“不能腐”体制机制实施办法、贯彻落实“三个区分开来”实施办法等8项制度；7月，招商局集团电子招标采购交易平台正式上线实施。

增强“不想腐”的自觉。各单位创新廉洁教育方式，通过参观廉政教育基地、编印廉洁自律手册、组织专题讲座、开展案例警示教育等多种形式，不断筑牢干部员工“不想腐”的思想防线。

【加强队伍建设】

落实“三个为主”要求。招商局纪委认真落实“三个为主”等改革要求，各二级公司纪委书记、副书记的提名考察均由招商局集团纪委会同组织人事部门进行。2017 年招商局集团共调整 9 家二级公司纪委书记和 1 家二级公司纪委副书记。2017 年底，各二级公司纪委书记均向招商局集团纪委进行了述职。

提升履职能力。2017 年，招商局纪委编印纪检监察工作手册，开展监督执纪工作规则专题讲座，组织 100 名纪检监察干部赴中国纪检监察学院参加培训。10 月，各单位集中一周时间专题学习党的十九大精神和纪检监察业务知识，取得良好效果。

加强队伍建设。2017 年 9 月，招商局纪委印发《关于加强纪检监察干部队伍建设的指导意见》。近年来，集团纪检监察干部没有违纪违法情况发生。招商蛇口监察部副总经理林红同志获中央纪委监察部嘉奖表彰。

（吴　钢）

审计监督

【概述】

2017年，招商局在国务院国资委的领导、监事会的督导下，持续加强风险管理和内部审计工作，积极按照2014年国务院印发的《国务院关于加强审计工作的意见》和2016年国资委《关于进一步加强中央企业内部审计工作的通知》，围绕落实招商局“战略引领、综合服务、风险管控”和“提升能力、提质增效”的要求，推进审计中心建设，积极有效开展业务，充分发挥风控第三道防线作用。风险管理部全年共完成17个审计监督、检查监督和咨询服务项目，计划完成率为131%，超额完成年度目标，提出56条审计建议，发现99项各类问题，已完成整改或取得90项阶段性成果，有力支持招商局管理提升和风险防范。

【组织体系建设】

2017年，风险管理部围绕招商局战略核心，聚焦自身能力建设，持续夯实和加强内部审计管理基础，有力支持业务质量提升和功能作用发挥。

在队伍建设方面，优化人员配置，完成审计人员的选调和招聘工作；组织二级单位内审人员积极参加内审协会的理论研究，推荐6篇优秀论文；指导招商局公路网络科技控股股份有限公司、中国外运长航集团有限公司、招商局能源运输股份有限公司、招商局海通贸易有限公司、招商局金融集团有限公司、招商局资本投资有限责任公司等单位开展实施审计业务，加强了招商局总部和各下属单位审计人员的合作和交流。

在组织提升方面，做好审计中心方案的调研和设计工作，初步完成审计中心的功能定位，制定了审计中心职责、机构设置和人事安排建议、绩效考核方式和收发文方式；调研3家二级单位审计机构职能的设置和调整，推动2家新设公司审计机构职能的完善；通过评选先进促进二级单位内部审计职能的完善，向内审协会推荐的2家先进集体和2个先进个人均获评。

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；形成审计管理闭环，建立年度计划制订和执行、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》；完成审计中心的建设和职能的对接和完善，实现管、审分离。

在制度建设方面，根据合规工作要求启动内部审计制度的修订，落实制度修订责任。

在审计标准化和信息化方面，推进审计管理信息系统建设，完成需求调研及需求确认、系统开发、测试、培训及初始化工作，在招商局蛇口工业区控股股份有限公司和招商局港口控股有限公司已运行两个项目。

【经济责任审计】

2017年，风险管理部共开展实施7个经济责任审计项目：完成对原招商局地产控股股份有限公司原总经理贺建亚和招商公路原总经理罗慧来的经济责任审计，牵头组织完成对中外运长航财务有限公司高管人员经济责任审计，配合招商轮船和大连中远海运油品运输有限公司完成中国液化天然气运输（控股）有限公司原总经理燕伟平的经济责任审计，并完成招商海通原总经理焦天悦和招商证券股份有限公司原董事长宫少林的经济责任审计报告初稿，完成对招商局重庆交通科研设计院有限公司原董事长方波平经济责任审计的外勤工作。

风险管理部揭示了招商地产因未取得土地证无法对外销售的项目存在较大损失，无证施工存在安全隐患，被政府处罚项目存在连带违约、投资损失、土地未落实等风险；披露了违规提供贷款担保，不合规招标，营销推广类业务直委比例过高，私刻合同专用章，伪造营销采购合同，“海上世界”商标使用权未收回，工程结算存在争议，部分项目去化速度较慢等问题。

风险管理部披露了招商公路招商亚太本部注销的影响和项目公司经营情况未达可研预期目标；披露了制度设计缺失，人员任命未见决策文件，参资公司管理不合规，工程变更审批后补和不完整，工程合同无授权和事后审批，项目竣工验收不及时，历史遗留问题进展不足，账务处理不及时，房产权属变更成本过高等问题。

风险管理部揭示了招商海通新业务开展过程中决策审批不规范，流程管控不到位和存在的损失及诉讼风险，应收账款回收风险等；披露了新业务相关制度体系有待完善，对下属公司的管控有待规范，违规发放福利，执行履职待遇和业务支出管理规定不严格等问题，应持续关注有关问题的落实、整改。

风险管理部揭示了招商证券存在违反国家法律法规和执行财经纪律不严格，员工个人违规操作交易等事项；披露了招商证券大厦工程延期，行政采购装修等流程不合规，企业负责人职务消费管理执行不严格，费用报销不合规，保安工作不到位，业务未严格执行行业及公司的制度规范，制度体系统筹管理不足等问题。

【专项审计检查】

2017年，风险管理部开展6项专项审计（检查）项目，包括：招商局物业管理（香港）有限公司（简称物业香港）专项审计、招商蛇口营销管理审计、招商工业后续跟踪审计、应收款项专项检查整改情况“回头看”

检查、配合监事会开展对招商蛇口的专项检查、配合监察部开展招商局集团扶贫资金专项治理工作检查，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。

风险管理部揭示了物业香港保安牌照尚未审理，未按约定对债权债务及合约关系进行清理，资产、债权、债务等重复入账，会计核算不规范，股权投资确认不规范，税前盈利和税前利润率与略有盈余存在偏差等问题。

风险管理部揭示了招商蛇口房地产存货销售去化压力较大的风险；披露了销售折扣执行不严格，销售合同延迟签订未按流程履行审批，销售款收回不及时，营销采购供应商管理、营销费用使用和成本审核执行不严格，内控评价风险控制矩阵有待完善，营销管理内控环境和营销费用预算管理有待进一步加强，企业资源计划（enterprise resource planning，ERP）信息管理系统有待完善等问题。

风险管理部揭示了招商工业生活区门面房消防验收尚未通过，劳资纠纷风险，手持海工产品库存高企，全球海工订单大幅萎缩，2017—2018 年公司可能面临亏损，资金压力大，财务风险高，船东违约风险依然存在等风险；披露了采购合同审批滞后，材料采购不合规，福利费额度被占用，工资总额中的项目奖支出不规范等问题。

在应收款项专项检查整改情况“回头看”检查中，风险管理部披露了仍存在未制定应收款项相关规定的情况，客户资信调查、客户额度控制和账期控制难以执行，对其他应收款和预付账款的重视程度和日常管控不足，客户信用评估的信息化工作基本处于空白，考核机制未落实，专题会议制度未有效执行，保理业务开展不足等问题。

（罗　琴）

内部控制与风险管理

【概述】

按照国务院国资委、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%），从2012年起，按照“统筹规划、分步实施”的总体思路，扎实推进风险管理和内部控制体系建设工作，建立了规范化、常态化的工作机制，奠定了坚实的风险管理工作基础，逐步实现了从聚焦基础建设向注重管理提升和主动防控风险转变，整体的风险管理能力得到显著提升。2017年，招商局围绕“提升能力、提质增效”的工作目标和“两建一化”的重点任务安排，继续夯实体系建设基础，深化风管组织建设，持续培育风控文化，并重点从风险预警体系建设、出险标准管理和重大风险化解三方面着手强化风险主动防控，充分发挥“三道防线”合力作用，积极有效地防范和应对各类风险，全面提升风险管理水平。

【风控工作五年规划】

风险管理部在以往风险管理及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“3S”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层面四个维度分别对风险管理及内控工作进行定位，重新调整了风险管理及内控工作五年规划的工作思路，并细化了相关工作要点；调整后思路与招商局十三五发展战略规划高度契合，将各阶段风控工作与战略实施步调相结合，确定了以“建设风险预警体系和风控信息化、优化风控工作长效机制及重点化解一批风险专项方案”为主线贯穿十三五，使规划落地有了更加清晰的认识和方向。

【风控工作制度】

招商局集团风险管理委员会办公室（简称集团风管办）持续开展风控制度体系建设，统筹推动各下属单位基于集团风控制度体系框架建立自身风险管理制度和滚动修编机制，并对11家下属单位上报的22项风控制度进

行复核，以确保制度设计科学、合理，大幅提升风管工作质量和效率。另外，部分下属单位率先编制了应急、合规类制度，在一定程度上补充和完善了风险管理制度体系，促进了招商局风险应对能力的提升。

【风控工作实体范围】

持续开展内控覆盖扩围，实现资产规模较大、业务性质特殊单位的内控建设工作全覆盖。按照风险导向原则顺利完成了招商局总部和17家二级公司内控体系建设与评价工作，其中2017年度新增了4家二级公司（招商创投、招商仁和人寿、招商平安资产和招商财务）和198家三级公司（主要包括中外运长航145家下属新增单位），纳入评价范围单位合计总资产、总收入均占集团合并财务报表总额95%以上。同时，总部和各下属单位积极开展内控体系评价工作，查阅了9914项制度，主导了9000场访谈，对4195项业务流程、51142项控制活动进行全面梳理，共新发现405项内控缺陷，并及时采取了有效的整改措施；截至2017年底，新发现内控缺陷已有189项得到充分整改，整改率达46.67%，年度新增缺陷整改率明显优于2016年同期（35%），体系建设成效初显。

【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】

按照年度内控评价工作实施及检查方案安排，内控评价工作程序具体如下：制定《内控评价工作方案》，明确评价范围、工作任务、人员组织、进度安排等内容，报集团风管办批准；招商局总部、下属17家二级公司（其中，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17家二级公司开展内部控制评价培训，并组织考试，就考试合格人员颁发资格证书；实施内部控制设计与运行情况现场测试；认定内部控制缺陷并汇总评价结果；对下属公司内部控制评价情况进行抽查；编报集团2017年度内部控制评价报告，经风险管理委员会（管理层）审议，报集团办公会、风险管理委员会（治理层）和董事会批准后，上报国资委。

【内控缺陷情况】

根据招商局财务报告/非财务报告内部控制缺陷的认定标准，2017年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2017年度新发现内控缺陷整改完成情况如下。

2017 年内控缺陷整改完成情况

单位名称	缺陷总数	已整改	整改率
集团总部	4	3	75.00%
招商港口	17	16	94.12%
招商蛇口	100	29	29.00%
中外运长航	56	3	5.36%
招商公路	38	19	50.00%
招商轮船	102	60	58.82%
招商工业	24	23	95.83%
招商漳州	7	7	100.00%
招商物流	12	—	—
招商海通	10	1	10.00%
招商金融	1	1	100.00%
招商资本	27	21	77.78%
招商创投	—	—	—
招商仁和人寿	—	—	—
招商租赁	6	6	100.00%
招商平安资产	—	—	—
招商财务	1	—	—
合计	405	189	46.67%

注：—指相关单位本年度新发现缺陷未完成整改，缺陷整改率为零；其中，招商创投、招商仁和人寿、招商平安资产为本年度新增实体，评价工作启动较晚

【风险管理工作开展】

招商局风险管理委员会加强风险管理基础工作与能力建设，以主动防控和基础防控为抓手，深化风险预防体系，持续做好风险识别、评估、跟踪、应对等工作，有力保障集团战略和年度经营目标的实现。

1. 主动防控

在建立风险预警体系方面，招商局风险管理委员会深入探索创新风险预警体系建设思路，建立分层的预警指标体系，明确了风险预警体系建设及运行阶段的工作流程和分工机制，强化“筑牢三道防线，落实主体责任”的实施路径和原则，形成了招商局风险预警体系建设方案，并以流动性风险体系建设为切入点，选取招商金融、招商海通、招商蛇口、招商港口及中国外运五家单位作为风险预警体系建设试点单位。各单位基于自身业务特点分别探索建立流动性预警体系及运行机制，为招商局风险预警体系建设全面落地奠定了基础。

在优化出险标准方面，通过建立出险事项分级管理机制，在风险分类标准的基础上，更新了出险标准模板，尤其是提高了高风险领域和新业务领域的出险标准要求，明确了部分必须上报集团的出险事项，并要求各下属单位结合业务实际细化制定自身出险标准，形成了系统性的出险事项管理体系，推动招商局风险防控关口前移。

在化解重大风险方面，招商局风险管理委员会围绕“两建一化”重点工作要求，积极化解一批风险，持续跟踪重大风险应对成效，确保汇率、金融资产质量和房地产市场三大风险应对有效落地，并结合内外部时事热点与风险事件及时开展风险揭示和部署工作。同时，组织各重大风险化解责任单位召开专题会，加强对出险或重点风险情况（工业船舶交付、海通奶粉项目、物流商融通及仓储业务案、韩进破产等）的关注和督导，总结风险应对成效、调整化解方案。

2. 基础防控

在风险识别方面，根据2016年董事会、外部董事和主要领导的指导意见，2017年对风险识别和评估工作进行了提速（提前3个月），与集团管理节奏和节点合拍，更好地落实风险提前预判。识别风险的渠道丰富，包括：2015—2017年以来累计的集团风险事件数据库、半年/年度经营分析情况、内外部的各项检查成果、风险管理执行情况和内部控制缺陷情况，梳理并识别出适用于招商局的169项核心风险事项。

在风险评估方面，通过对169项风险进行综合分析评估，进一步提炼出27项核心风险，形成《风险评估调查问卷》，并组织开展评分工作，采用加权综合评分法（集团领导权重0.5，部门正副职、部门助理权重0.3，风管办成员权重0.2）对评估结果进行汇总测算，并将风险评估问卷结果提交集团风管办审批，最终形成集团27项核心风险及2018年度招商局十大风险事件。

在风险应对方面，持续跟进2017年度十大风险，推进下属单位按季度跟踪年度五大风险的应对计划，并对重大风险事项的应对措施和现状进行收集与分析，通过积极跟踪和化解，多个年度重大风险得到有效化解。同时，针对2018年前十项重大风险事项，继续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2018年度十大风险评估表

序号	风险类型	风险名称
1	战略风险	战略分解落地风险
2	战略风险	业务结构风险
3	财务风险	流动性风险
4	运营风险	产品创新风险
5	市场风险	新业务开拓风险
6	运营风险	数字化转型风险
7	市场风险	潜在竞争性风险
8	运营风险	人力资源管理风险
9	运营风险	去库存风险
10	战略风险	宏观经济及政策风险

【风控文化的培育和提升】

风险管理部持续开展并加强风险管理文化的建设和宣贯。除日常的风险文化宣贯以持续提升各层级，特别是业务一线人员的风险意识外，组织招商局风控专员开展年度专项培训，共1623人参加培训（人数较2016年增长60%），整体考核通过率达97%，并给考核通过人员颁发资格证书。此外，不断督促各单位主动加强风控工作队伍建设，有针对性地开展风控专员乃至业务人员的风控培训，培育风险管理文化，增强风险意识。

【内控专项检查及成果】

招商局风管办开展年度风控检查工作，范围覆盖至所有二级公司，采用了自查和实地检查结合的模式开展，实地检查了5家二级公司（招商海通、招商漳州、招商金融、招商物流和中外运长航）及7家三级公司，摸清了下属各二级公司的风控体系建设、重大业务风险应对及内控缺陷整改等情况，检查发现问题主要存在于风控组织职能发挥不足、内控建设质量不佳、风险管理意识不强和“两建”工作面临挑战等方面。对此，检查组提出了意见、建议，形成内控检查报告，对已发现的问题与下属公司进行确认，督导其开展相应管理提升与完善工作。

（张　佳）

依法治企

【概述】

2017年，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，围绕集团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。一是持续加强法律合规组织队伍建设，推进三个再深化的落地，尤其是公司律师制度的建立、总法律顾问述职和法律机构、人员专职、专业化的持续深化；二是合规试点工作，通过搭体系、理基础两路出击，顺利完成既定工作方案，为2018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审核前置、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，通过加强案件管理、财产保全和财产执行等手段维护企业合法权益。

【法律合规队伍建设】

风险管理部继续加强法律合规工作组织建设和队伍建设。经司法部批准，招商局开展公司律师试点工作，招商局总部和二级公司、合规试点企业首批48名同志取得公司律师资格，初步建立招商局公司律师队伍，为在全集团开展公司律师制度建设和专业化队伍建设奠定了基础。加强二级公司法律合规组织体系和队伍建设。招商工业、招商海通已设置总法律顾问；招商交科院组建法律部，与战略发展部合署办公；招商海通设立合署办公的法律合规工作机构，整合分散在不同职能部门的法律与合规职能。

【深化和扩大合规试点工作】

风险管理部顺利完成2016年下属4家试点企业合规试点考核验收并向国资委汇报总结，制定和实施了2017年集团合规工作方案，统筹总部和下属8家试点企业开展合规管理体系建设工作，包括：统筹规章制度建设工作；制定招商局合规管理办法的各项配套规定和合规手册；开展招商局海外重大项目合同审查制度执行情况和海外产权管理情况合规检查工作；组织制作和广泛传播“穿越篇”“考试篇”“情景篇”等合规文化宣传片；研究和发布专项合规风险提示；组织合规人员参加合规专题培训等。

【标准合同建设工作】

风险管理部完成了2017年招商局总部标准合同制定和修订计划的任务；组织二级公司的主营业务标准合同建设，2017年全年合计统筹完成215份各类主营业务标准合同，每季度跟进各二级公司计划完成情况，组织完成重点任务单位的标准合同专项检查，发布《关于2017年上半年集团标准合同检查及进展情况的报告》。

【海外业务法律合规风险防控】

完成《“一带一路”和境外投资法律合规手册（香港分册）》和《“一带一路”和境外投资法律合规手册（美国手册）》的印刷和出版；完成海外业务法律风险管控情况调研分析报告，提出管控方案建议；完成贸易制裁与出口管制合规风险专项研究报告初稿，防范物流航运板块国际化经营过程中的合规风险。

【法律纠纷案件管理】

确定“销存量、控增量”的案件管理策略，密切跟踪案件处理情况，遏制纠纷案件高发势头。完成重大案件月报、季度分析，以及法律纠纷案件半年报告、年度报告。2017年上半年组织了3家重点发案公司的案件专场分析会，下半年深入业务一线，赴7家业务一线单位召开案件现场分析会，加强对下属公司的指导和督办力度。借助标准合同、法务管理系统管理，提前布控风险源头，降低发案风险。

【法务管理信息化建设】

招商局法务系统2017年实现了一期7个模块的开发和上线运行，法务系统在集团总部和招商蛇口的上线运行为实现全覆盖、标准化、高效率的法务管理奠定了基础。2018年要启动法务系统二期建设，进一步扩大系统覆盖面。

【法治宣传】

2017年度风险管理部组织参加国资法治讲堂系列活动，组织集团合规试点企业合规人员培训，参加中国海商法协会、香港中国企业协会法律委员会、中国交通企业管理协会法律工作委员会组织的有关活动。

（霍文丽）

科技创新

【概述】

2017年，招商局聚焦产业互联网、金融科技、海洋经济、智慧物流等重点领域，采取加大科技研发投入、完善科技研发机构布局、加快推进双创示范基地建设等多项举措，全面推进创新工作，在多个重点领域取得突破。出台《关于进一步加大集团科技研发投入的通知》，加大对各二级公司科研投入的支持力度。全年科研投入约68.5亿元（含招商银行），同比增长13.2%；成立招商局海洋工程技术中心、组建招商局金融科技有限公司，招商创研院在以色列设立工作站，科技创新体系日趋完善；集装箱O2O、智能船舶等多个产网融合项目取得重要突破，招商启航孵化业务步入快车道，年孵化超300个创业投资项目。

【重大科技攻关】

1. 钢桥面浇注式铺装成套技术整体达到国际领先水平

招商交科院针对钢桥面铺装这一世界性工程难题，开创性地提出大跨径钢桥面浇注式铺装技术，系统解决了钢桥面双层SMA铺装体系早期病害多、使用寿命短，浇注式沥青铺装体系高温抗车辙能力差，环氧沥青铺装体系施工条件苛刻、养护时间长等技术难题，延长了钢桥面铺装的使用寿命。该项目获得65项授权专利，制定了4部行业规范，获得10项省部级奖励，并成功应用于港珠澳大桥等100余座大跨径桥梁的桥面铺装工程。

2. 半潜式起重拆解平台设计建造技术达到国际领先水平并填补国内空白

招商工业利用设计建造两座半潜式起重拆解平台的机会，攻克总体设计、关键结构设计优化、关键系统调试等技术，解决了我国拆解平台装备缺乏的问题，实现海工装备由总装制造向自主研发的延伸。

3. 智能船舶研发项目达到世界先进水平

招商轮船作为唯一示范船东参研工信部高技术船舶科研计划重大工程与专项，通过构建全船统一的网络平台和信息平台，开展智能船舶共性技术、关键设备及系统开发，将具备船舶综合能效管理、设备运行与维护、货物状态监控、自动驾驶辅助决策和船岸一体化通信管理等五大功能。

【科研创新体系建设】

1. 深化创新制度体系建设

为落实“进一步加大科研投入，系统研究研发费用支持方式和激励政策”的工作要求，招商局出台《关于进一步加大集团科技研发投入的通知》，通过年度科研投入 KPI 全额加回、新增科研投入 KPI 加分项，利用招商创投产网基金开展科研投入股权投资等多项举措鼓励各公司加大科研投入。此外，出台《招商局集团中长期激励工作指引》，积极支持有条件的下属公司以股权、现金对管理层及其他管理、技术骨干实施中长期激励，激发基层单位创新活力与动力。

2. 稳步推进双创示范基地建设

2017 年，招商局通过五项举措，稳步推进双创示范基地建设。一是加快双创制度体系建设，深化双创体制机制改革；二是完善双创孵化平台建设，丰富全链条孵化体系；三是探索特色金融产品，助力中小型企业发展；四是开放优势产业资源对接，推动协同创新发展；五是营造创新创业环境氛围，提升双创服务水平和能力。中央企业双创成果展和创新成就展期间，招商局的双创工作成效得到国务院总理李克强、副总理刘延东和马凯等领导的充分肯定与高度评价。

3. 加快完善科技研发体系布局

招商局海洋工程技术中心运作步入正轨，目前研发人员超 800 人，具备较强的设计能力，在自升式平台、潜水支持船等制造领域获得市场高度认可。成立招商局金融科技有限公司，加快在移动技术、大数据、人工智能等金融科技重点领域的布局。招商创研院以美国硅谷工作站运行经验为基础在以色列设立工作站，进一步发掘与招商局现有产业相关的前沿创新技术。

【技术标准工作】

2017 年，招商局主持制定 9 项国际、国家或行业技术标准，参与制定 26 项国际、国家或行业标准。

【科研成果与奖励】

招商局创新专项基金对招商漳州双鱼岛项目团队等 7 个创新先进单位、招商交科院柴贺军研究员、招商交科院“跨江越海大断面暗挖隧道修建关键技术与应用”项目，以及 39 项发明专利予以表彰和奖励；对招商工业等 5 家单位的 8 个创新项目实施资助，资助和奖励实施金额共计 7491 万元。

2017 年度招商局发明专利奖励名单

单位：万元

序号	单位名称	专利名称	奖励金额
1	招商工业	一种超厚板埋弧焊工艺	5
2	招商工业	一种浮吊及其多功能吊钩、多功能吊钩组	3

续表

序号	单位名称	专利名称	奖励金额
3	招商工业	一种用于起重机臂架的 Q690D 钢管纵缝焊接方法	3
4	招商工业	一种大直径大模数柔性可调回转驱动装置	2
5	招商工业	一种在船坞内安装超高超大型浮式起重机的方法	2
6	招商工业	一种大型超高起升高度浮吊	2
7	招商工业	一种利用 3000 吨浮吊进行桩腿接桩的方法	2
8	招商交科	一种改性沥青及制备方法	5
9	招商交科	一种路面加速磨光磨耗仪一体化试件及其制备方法	5
10	招商交科	路面加速磨光试验装置	5
11	招商交科	一种改性沥青及其制备方法	5
12	招商交科	一种公路隧道入口“黑洞效应”的图像检测方法	5
13	招商交科	一种桥梁结构的三类综合安全预警方法	5
14	招商交科	用于路面浇筑式沥青铺装中的钢丝网自动展平机	5
15	招商交科	桥梁承重短杆索张力无线自动测试与识别系统	5
16	招商交科	箱梁横向限位装置	5
17	招商交科	新型梁格系下承式拱桥	5
18	招商交科	桥梁用 CFRP 筋拉索群锚锚具	5
19	招商交科	一种基于时域反射原理的湿度传感器测试数据解析方法	5
20	招商交科	用于上跨隧道主洞地下通风系统的风道结构	5
21	招商交科	便携式沥青混合料级配快速分析设备	5
22	招商交科	轨道式全自动隧道灯具清洁装置及其控制系统	5
23	招商交科	一种用于隧道悬挂风机基础稳定性在线监测方法及系统	3
24	招商交科	异形花色路面铺装方法及施工车	3
25	招商交科	危岩崩塌监测预警系统及其方法	3
26	招商交科	不拉伤结构物体的悬空检修平台构建方法	3
27	招商交科	适用于重载交通条件的复合型防反结构及其应用和制造方法	3
28	招商交科	一种桥梁拉索爬行清洁装置	2
29	中外运长航	预防内燃机连杆大端螺栓断裂“伸腿”事故的报警控制系统	3
30	中外运长航	船舶舵桨轴安装一体机	5
31	中外运长航	水槽切割装置	2
32	中外运长航	用于挖泥船的艏吹管线的空气平衡器和挖泥船	2
33	中国外运	钢板焊接工装	5
34	招商港口	一种集装箱装、卸船操作方法、装船操作系统	5

续表

序号	单位名称	专利名称	奖励金额
35	招商港口	一种区域集装箱装卸料系统	5
36	招商港口	堆场配位的方法和系统	3
37	招商港口	堆场作业设备配置方法和配置系统	2
38	招商港口	岸桥作业控制方法和系统	3
39	招商港口	安全信息管理系统与方法	5

2017 年度招商局创新项目资助及创新成果奖励明细

单位：万元

类型	项目 / 个人名称		资助 / 奖励金额
创新项目资助	招商工业南海兆瓦级波浪能示范工程建设项目		1000
	招商工业液化天然气运输船自主研发项目		1500
	招商交科城市典型交通基础设施运维安全关键技术研究项目		900
	招商仁和人寿中移仁和保险在线销售平台项目		200
	中外运长航集装箱 O2O（二期）项目		800
	中外运长航智能船厂规划与实施项目		1000
	招商蛇口招商通智慧服务平台项目		800
	招商工业江苏重工企业技术中心		100
小计			6300
创新成果奖励	创新先进单位	招商漳州双鱼岛项目团队	一等奖 /300
		招商交科重庆“两江大桥”工程科技创新与管理创新项目团队	二等奖 /200
		招商轮船可视化智能运营管理平台项目团队	二等奖 /150
		招商工业 LNG 船舶修理项目团队	三等奖 /100
		中外运长航云链智慧物流平台项目团队	三等奖 /80
		招商蛇口壹系列公寓项目团队	三等奖 /80
		招商港口智能理货项目团队	三等奖 /80
	创新先进个人	招商交科柴贺军	三等奖 /20
	创新专项奖	招商交科跨江越海大断面暗挖隧道修建关键技术与应用项目	30
	发明专利	招商港口、中外运长航、招商工业、招商交科 4 家下属单位，共计 39 项发明专利	151
小计			1191
合计			7491

招商交科院承担“跨江越海大断面暗挖隧道修建关键技术与应用”项目，获2016年国家科技进步二等奖；招商交科院成为全国33家创新人才培养示范基地之一；招商轮船参研的“智能船舶研发1.0”项目入选工信部高技术船舶科研计划重大工程与专项。

在中央企业熠星创新创业大赛中，中国外运“物联网+全程供应链运营平台”项目获得一等奖，“集装箱O2O平台”项目获得二等奖，招商启航“无人无卡的智能物业机器人项目”获得三等奖。在第三届“航天科工杯”青年创新大赛中，招商证券“资产托管及金融服务外包业务”项目获大赛金奖，中国外运“集装箱O2O项目”获大赛银奖，另有三个项目获大赛优秀奖；招商银行获“2017年中国金融创新论坛”七个创新大奖，获奖数高居同业榜首。

（李敏瑞）

信息化建设

【概述】

2017年，招商局围绕“建设具有全球竞争力的世界一流企业”的目标，按照“提升能力、提质增效”的总体要求，在信息化管理、数字化创新、信息化服务等方面开展了富有成效的工作，集团信息化水平持续提高，信息化服务能力不断增强。

【信息化规划及共享平台建设】

完成《招商局集团推动信息化建设以提升数字化能力的规划》立项招标，确定信息化规划的目标、内容及要求。按照3S管理要求，建设IT共享中心，优化IT管理职责、流程。编制五个管控应用集成接口标准，并以标准形式发布。贯彻落实《中华人民共和国网络安全法》，全面总结集团信息安全工作的现状及存在的问题，按照“提高认识、统筹规划、上下协同、专业服务”的原则，提出加强集团信息安全工作的若干措施。

集成创新建设招商局双活混合云，打造招商私有云与电信天翼公有云相融合的双活灾备平台，实现“两地双活、三地多活”的跨区域灾备新模式。已实施核心综合管控系统OA（office automation，自动化办公）、HR、财务EAS、统一用户等灾备部署和演练。项目入选“2017年度混合云十大用户名单”及“2017年度混合云优秀案例名单”。

【信息系统建设】

借助企业微信平台即时沟通能力和移动体验优势，建设入驻32个移动应用，接入2.5万人，日均在线1.1万名用户。招商局“E海外”信息平台建成上线，实现了主题沟通的问题发起、回复、搜索等交互功能，并实现基于全球地图定位的机构信息查询展示。扩展优化HR系统，增加了二级公司的领导门户，包括干部、中层和员工名册等模块。风险管理系统上线，实现包括合同管理、案件管理、律师管理、法规管理、知识管理等7个核心功能模块的系统上线，在总部和招商蛇口试点运行。经营管理系统二期上线，完成了经营计划、KPI及采购经理指数（purchasing managers’ index，PMI）三大功能模块的开发，覆盖13家二级公司，共梳理指标531个。信息安全平台上线部署，实现了招商局数据中心互联网出口、广域网出

口、香港互联出口三个主要骨干节点的全数据流的监控、保存、分析和告警。

【信息系统运维】

夯实运维服务基础，引进中国联通运维外包服务团队，实施数据中心每周7天每天24小时运维监控服务，保障数据中心基础设施安全稳定运行。优化数据中心线路、管道、网络等基础设施，确保线路稳定可靠；更新数据中心广域网老化设备；优化边界网关协议（border gateway protocol，BGP）线路，持续提升数据中心虚拟网访问体验。按照A级机房运维规范的要求，完成数据中心基础设施维护规程、应急预案规程、日常操作维护手册等规范文档。2017年度运维工作量达7906人次，完成IT服务工单1016单，有力保障信息化稳定运行，信息基础设施可用性达100%。

【信息安全管理】

开展年度检查，实施包括招商局集团公司总部及13家二级公司共14个单位的541个目标IP的漏洞扫描，发现176个高危漏洞，483个中危漏洞。按照信息安全等级保护标准，修订2017版安全基线，新增了应用中间件安全基线、移动应用安全基线、云平台安全基线3个部分，删减59项不适合条目，新增125个条目，修改138个条目，合计净增加66个条目。实施基线检查，全年对总部部署的新上线或升级系统20个系统安全基线检查，共计发现643个漏洞，其中107个高危漏洞，536个中危漏洞。全年共拦截8906万次网关攻击和198万次网站攻击。

（石高俊）

安全生产

【概述】

2017年，招商局深入学习贯彻习近平总书记、李克强总理关于安全生产工作的重要指示批示精神，坚持以人为本、科学发展的理念，紧紧围绕“综合安全观”和“五适”管控法开展工作，持续推进“五个一”活动，不断完善安全管理规章制度，进一步提高全员安全意识，强化安全责任的落实。通过有效开展“安全生产月”“安全生产大检查”等专项活动，促进了隐患排查治理与风险防控双重预防机制的不断完善，确保了安全生产形势基本稳定。

【主要工作开展情况】

1. 持续开展“五个一”活动，推动以“综合安全观”为核心的安全管理理念入脑入心，落到实处

招商局持续开展安全生产“五个一”活动，以活动为载体促进广大员工提高安全认识，做到“综合安全观”入脑入心；以思想适情为重点，推进“五适”管控法落地生根。邀请知名专家为招商局集团领导干部授课，招商局集团总部、各二级公司、重点三级公司领导班子及安全管理人员共计1400多人参加了培训。在安全生产先进示范单位创建活动中，评选出不同业务领域的24家示范单位及23名示范工作先进个人，为各业务领域规范安全管理工作树立了榜样。

招商局分别于7月、9月举办了两期注册安全工程师专题培训，各单位共计220余名安全管理人员参加培训。2017年招商局共有73名安全管理人员通过了国家注册安全工程师执业资格考试，相当于招商局现有持证人员的44%。

中外运长航、中国外运在上海化工物流公司开展了危险化学品应急救援演练，并将演练进行了视频直播，组织有关单位进行观摩、学习。其他单位按工作计划开展了各种类型、形式多样的应急演练活动，检验了预案，锻炼了队伍，提升了能力。

外派船员安全管理提升方面，招商局组织招商局航筹办、长航集团等重点单位研究制定了外派船员管理提升方案，并持续跟踪落实，并组织专家队伍对迅隆船务、招商工业孖洲岛等单位进行了水上安全专项检查。

2. 强化安全工作会议机制，进一步完善安全管理制度体系

2017年1月，招商局召开2017年度安

全生产工作会议。8月，李建红董事长亲自主持召开会议，专题研究安全生产工作。李晓鹏总经理多次主持召开招商局集团安委会主任办公会议，听取全集团安全生产重点工作汇报，研究、部署安全生产重大事项。此外，招商局集团定期组织召开安委会办公室全体成员会议，交流研讨重点工作及各单位重大风险管控工作。2017年，招商局先后研究制定并印发了《招商局集团生产安全事故综合应急预案》《招商局集团防台风应急预案》《招商局集团安委会议事规则》《招商局集团安全生产警示管理办法（试行）》，进一步完善了安全管理制度体系，规范了安全生产管理行为。

3. 加强安全管理组织机构及人员队伍建设，促进安全监管能力提升

国资委批准将招商局调整为安全生产第一类监管企业。为进一步强化安全生产管理工作，切实履行安全生产主体责任，招商局正式设立安全监督管理部（简称安监部），负责集团安全生产、职业健康、环境保护和节能减排等综合监督管理工作。安监部设立后，立即补充招聘两名专业人员，加强安全监督管理力量。招商局专门研究并印发了《专职安管人员实施差异化薪酬的指导意见》，各单位积极落实相关要求，在促进安全管理队伍稳定、提高专职安全管理人员的工作积极性及吸引专业人才从事安全工作等方面发挥了积极作用。

4. 深入开展“安全生产月”活动，推进安全责任落实及依法治安

招商局开展了以“全面落实企业安全生产主体责任，推动平安企业建设”为主题的“安全生产月”活动。期间，招商局各级单位排查发现1.2万项隐患，开展2259次演练，参与人数超过5万人次，培训11.4万人次。各级公司“一把手”亲自“上一堂安全生产课”超过400堂。蛇口邮轮母港还荣获了“2017年全国安全生产月活动先进单位”称号。

5. 有效开展防台工作，提升应急处置能力

招商局所属企业多次受到台风影响，共启动七次防台风应急预案，做到早行动、早准备，严格落实各项防台措施，实现了防台零伤亡。2017年4月，招商局组织招商港口、招商工业等重点单位召开防台工作会议，对2016年防台经验进行总结，进一步明确了防台各项标准。

在“长航探索”风灾事故的处置过程中，李建红董事长、李晓鹏总经理第一时间作出指示，并分别主持召开专题会议研讨、部署应急救援措施，确保了应急处置工作的顺利开展，防范次生事故的发生，取得了满意的效果。

6. 全面开展安全生产大检查

根据国务院有关要求，招商局开展了为期4个月的安全生产大检查活动。9月底，专门针对中秋、国庆及十九大期间安全生产工作进行重点强调、重点部署，并对23家重点单位开展了现场检查，有效推进了大检查活动的顺利开展。

在各级领导的高度重视和全力推动下，招商局各单位在“大检查”期间共排查治理19346项隐患。7—10月，集团安全事故（含非主责事故）减少3起，同比下降60%，死亡

人数减少 7 人，同比下降 87.5%，确保了“两节”及十九大期间的安全生产形势持续稳定。

在组织做好冬季安全生产工作的基础上，针对“11·18”北京大兴及“12·1”天津河西重大火灾事故，招商局分别下发了《关于进一步加强消防安全工作的紧急通知》及《关于立即开展消防安全大检查专项行动的紧急通知》，集中开展火灾隐患排查及年终消防安全大检查，进一步加强岁末年初安全生产工作。

【生产安全事故情况】

2017 年，招商局未发生较大及以上生产安全事故，发生 4 起一般等级生产安全责任事故，同比下降 60%，造成 4 人死亡，同比下降 76.47%，安全生产形势基本稳定。

（蔡全杰）

节能减排

【概述】

2017年，招商局采取一系列措施加强节能减排管理，有效提升能源利用效率，能源双控措施稳步推进。通过淘汰老旧船舶，启用大型化智能环保船舶，积极推行精细化管理和船舶设备技术改造，千吨海里能耗同比下降18.07%。通过开展码头岸机智能改造、智能运输系统建设、车辆油改气、油改电、屋顶太阳能改造等一系列节能减排措施，在业务量大幅上升的情况下，能耗总量同比略有下降，万元营业收入综合能耗（可比价）同比下降26%，能源双控效果显著。通过推行建筑节能节水、码头岸电使用改造、高速公路ETC改造等措施，有效减少社会能源浪费及污染物排放，履行绿色环保社会责任。

【主要节能减排指标完成情况】

2017年，招商局能源消费总量为301.73万吨标准煤，同比减少0.83%；万元营业收入综合能耗（现价）为0.1137吨标准煤/万元，同比下降22.12%；万元产值综合能耗（现价）为0.0702吨标准煤/万元，同比上升2.63%；航运企业千吨海里能耗为2.6942千克标准煤/千吨海里，同比下降18.07%；二氧化硫排放量10.95万吨，同比下降6.26%；二氧化碳排放量638.32万吨，同比下降6.12%。

【2017年节能减排主要工作】

1. 节能宣传周和低碳日活动

在2017年节能宣传周和低碳日活动中，招商局各单位紧紧围绕培育和践行社会主义核心价值观，深入推进节能降碳宣传教育，广泛开展多种形式的实践活动，大力倡导节能理念，营造节能降碳浓厚氛围。

2. 积极推动船舶靠港使用岸电

2017年，招商局共有8个项目进行船舶使用岸电改造。

3. 大力推动绿色智能船舶

（1）积极推行精细化管理和船舶设备技术改造，有效节约能源。通过加强设备的操作和维护管理，确保各类船舶设备高效运转，根据货运市场运价指数和行情的变化情况，及时调整船舶航速和油耗。招商局采取了多项节能改造技术措施，如安装螺旋桨、消涡鳍和导流罩，改造电子注油器，加装燃油电加热器，使用新型节能油漆，试用“金魔”金属

抗磨自修复剂，安装锅炉吹灰装置等，全年节省船用燃油 38071.50 吨，价值约 1133.90 万美元。

（2）推行船舶大型化及启用新型智能环保船舶。一是启用大型化、节能化船舶，淘汰高能耗及低能效的老旧船舶（2017 年，拆除 7 艘老旧船舶）。二是开展智能能效管理专题研究，通过对船舶航行状态、能耗状况的在线监测与数据自动采集，对船舶能效状态、航行及装载状态等进行评估、优化、改进，不断提高船舶能效管理。三是使用智能船舶，由我国研制的全球第一艘智能船舶“大智号”于 2017 年 12 月 5 日交付中外运长航运营。

4. 推进屋顶光伏项目

中外运长航与中国广核集团有限公司继续履行关于清洁能源的战略合作，确定了包括上海、广东、安徽、江苏等地区共计 40.3 万平方米，装机容量为 37.2 兆瓦的光伏发电项目。

5. 推进绿色港口建设

招商港口积极推进珠三角集疏运系统（集中疏散港口吞吐货物的运输系统）“陆改水”项目。其中，蛇口集装箱码头、青岛码头、大榭码头等单位均开展自动化、半自动化研究改造，通过远程控制系统有效减少人员，节约能源，减少成本。宁波大榭码头建立集装箱码头出口箱智能选位系统，装船时减少倒箱，避免悬空箱的产生，提高作业效率，缓解员工作业强度。

6. 推进建筑产业化

招商蛇口通过房地产开发过程的集约化建设实现提速、提效、提质和减排。建筑产业化实施面积从 2016 年的 14.9 万平方米增加到 2017 年的 244.9 万平方米，增幅达 15.4 倍，2017 年度共有 19 个项目获得绿色建筑认证。

（蔡全杰）

社会责任

【概述】

招商局传承百年责任文化，持续践行“以商业成功推动时代进步”的企业使命，积极促进经济、社会、环境的和谐可持续发展，不断提升综合价值创造能力。

2017年，招商局深入实施“十三五”战略规划，接轨国际标准提升内部社会责任管理水平，以精准扶贫和公益慈善为重要抓手塑造中央企业履责典型，建设具有国际竞争力的世界一流企业。

【社会责任管理】

按照《招商局集团“十三五”社会责任规划》的整体思路，招商局建立了以企业使命为内在驱动力，协同推进商业、环境和人的可持续发展的履责模式。2017年发布的《招商局集团社会责任管理办法（试行）》进一步夯实管理基础，在招商局集团总部和二级公司层面搭建社会责任工作网络，明确责任分工和指标，促使社会责任逐步融入企业决策与日常经营。同时，提出“集团引领，业务板块差异化推进”，鼓励各单位在统一战略的指导下充分发挥专业优势，打造履责亮点。

《招商局集团2016年社会责任报告》在国内最具权威性的社会责任报告评估活动中荣获最高荣誉——“金蜜蜂2017优秀企业社会责任报告·长青奖”，企业品牌形象和价值得到提升。其中，在“金蜜蜂企业社会责任·中国榜”中，招商局集团推进“双创”建设、助力全民创新创业的履责实践案例入选《2017金蜜蜂责任竞争力案例集》。

2017年底，由中国社会科学院经济学部企业社会责任研究中心发布《企业社会责任蓝皮书（2017）》，公布了2017年中国企业社会责任发展指数百强排名，招商局集团在中国企业300强社会责任发展指数总榜单、国企100强榜单、中央企业50强榜单中均名列前茅。除综合排名外，2017年，招商局集团有4个案例入选扶贫和社会责任“优秀案例”：一是集团“传承百年责任使命，助力社区繁荣发展”的履责案例入选《中央企业社会责任蓝皮书（2017）》优秀案例；二是集团在蕲春因地制宜、以产业开发为主要帮扶思路的“造血式”扶贫模式入选了《企业扶贫蓝皮书（2017）》“2017企业扶贫优秀案例”，集团派驻威宁第六任副县长米良当选

“2017 最美扶贫人物”；三是招商局·幸福乡村卫生室获选威宁“2017 年十大民生工程”之一，被《企业公益蓝皮书（2017）》评为“十大人气公益项目”；四是招商局集团对口扶贫湖北省蕲春县援建的蕲春港长江码头被省交通运输厅评定为“品质工程”和“平安工程”。

【社会公益】

招商局慈善基金会（简称基金会）由招商局捐资发起，是招商局对外履行社会责任的专业平台，强调“理性慈善”“专业公益”“负责任的捐赠者”等理念，基金会内部治理制度健全，聚焦议题和资助策略明晰，工作团队崇尚创新与效率，连续获评为国内“最透明的基金会”之一，获国家民政部授予“全国先进社会组织”称号。

除了在集团四个定点扶贫县的专项投入外，基金会 2017 年在境内、外共资助 47 个公益慈善项目，直接捐赠总额约 17982 万元人民币[①]。基金会持续优化公益资助的运作模式，切实关注实际效果，重点关注“三个结合”逐步打造公益品牌。

1. 与企业优势相结合

招商局鼓励下属企业积极参与社会公益，注重发挥自身业务优势，提出“让企业成为解决社会问题的行动者”。目前，招商蛇口“绿色公益”、招商港口“蓝色公益”、招商物流“红色公益”等一批公益品牌的社会影响力不断扩大，招商局彩色公益计划初见成效。

其中，“红色公益”代表项目——招商局“灾急送”，利用招商局专业物流优势打造应急救灾平台，2017 年参与国内多个重大自然灾害的救援行动，累计运送救灾帐篷、折叠床等紧急救援物资约 6000 吨，行驶里程超 50000 公里。“灾急送”专业、高效、安全的服务受到了当地政府、联合救灾伙伴及广大群众的高度赞赏。

2. 与在港央企的政治责任相结合

招商局一百多年来根植香港，始终与社会各界保持紧密联系。2017 年，基金会进一步深耕“青少年发展”和“社区友好”议题，捐赠近 1400 万港元资助 26 项公益项目，领域涵盖全人教育、青年职业发展及创业、跨文化交流、安老服务和社区融合等范畴。其中，基金会积极推广乐龄科技运用于安老、养老事务，帮助长者享受健康舒适、充满活力的晚年生活，协助香港抵御“高龄海啸”，建设乐龄社会。

3. 与国家“一带一路”倡议、招商局国际化进程相结合

在“融合与共赢”的时代大背景下，招商局在践行国家“一带一路”倡议、拓展海外布局的过程中，坚持“扎根当地、立足长远、综合开发、造福社会”的原则投资和运营海外项目，主动承担世界公民责任，打造共同繁荣的命运共同体。

2017 年，基金会开展 6 项海外公益项目，提供人道主义援助，改善民生，同时传递先进理念，支持能力建设，足迹遍布斯里兰卡、白俄罗斯、吉布提、坦桑尼亚等发展中国家，

① 招商局慈善基金会有限公司 2017 年捐赠的港元数额，已按照相应汇率折合成人民币结算。

累计投入966.58万港元。其中，招商局援建白俄罗斯小牛村主干道，解决当地居民近百年出行问题；在多个非洲国家为幼童免费接种免疫疫苗，保护生命，促进健康；“光明行”项目累计帮助斯里兰卡354名贫困的白内障患者复明，重拾生活信心；“21世纪海上丝绸之路优才计划”分享中国先进的港口管理模式和港航经济改革经验，影响扩展至亚、非、欧三大洲的13个国家。

【员工参与】

2017年是招商局全面开启“人人公益”的标志性一年。招商局加强企业公益文化的建设和传播，建立企业公益专员联席会议制度，通过“招商局志愿者支持计划”为员工参与志愿服务提供资金、咨询等综合服务，提升员工公益策划能力，鼓励员工关心社区，积极回馈社会。2017年，560多名员工在助学、助老、环保、扶贫、社区支援等领域开展志愿服务，形成了讲奉献、有凝聚力、高素质的志愿者队伍，全年累计服务时数超过10000小时。招商局志愿者专业、有爱的行动也带动更多社区居民参与公益，让爱心更有力量。

（邓晓琳）

企业文化建设

【概述】

2017 年，招商局集团以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，以建设具有全球竞争力的世界一流企业的集团战略目标为导向，不断夯实企业文化建设。

2017 年度，招商局继续加大力度，致力于打造从企业文化顶层设计到基层落实执行的文化链条，以集团网站、微信、头条号、杂志四大平台为媒介传播文化，以庆祝招商局创立 145 周年、“公司日”活动、“员工之家”建设、招商课堂巡讲等为抓手落地文化，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，增强了企业的凝聚力，优化了企业形象，为企业改革发展提供了动力和源泉。

【庆祝招商局创立 145 周年 | 构建招商局荣誉体系】

2017 年，恰逢招商局创立 145 周年，集团以办公厅为统领，各下属公司统一行动，围绕“崇商、创新、均衡、共赢”文化的指导方针，紧扣“百年招商、迈向一流”的主题，组织了形态多样的线下活动——庆祝招商局创立 145 周年暨荣誉表彰大会、145 公里全球健行接力、“CM 家有喜事”集体婚礼、传承开拓杯七人制足球赛、145 周年书画摄影展等。同时在线上推出“招商米公益”“招商 CP 大作战”“致亲爱的招商局一封家书”等系列活动，扩大参与范围。线上线下活动形态各异，适合有不同特长的招商人参与其中，让不同业务板块，各条战线的招商人成为众多活动的参与者和亲历人，弘扬了招商企业精神，凝心聚力。

2017 年集团梳理并构建了招商局荣誉体系，在庆祝招商局创立 145 周年暨荣誉表彰大会上，对多年来怀抱信仰，专注业务，不忘初心，为成就事业兢兢业业，奉献青春的一批先进个人及团队进行了荣誉表彰，奖项包括“特别纪念奖”“功勋奖”“功臣奖”“精锐奖”“栋梁奖”“丹心奖”“感动招商奖”。这是招商局首次建立一套完整的荣誉体系，并将持续下去，定期表彰先进人物和团队。选树先进既是表彰，更是宣传，肯定了他们付出的同时，也是对其他员工的激励，向优秀学习的风气在全集团蔓延，员工的职业价值感得到了很大提升。

【“公司日”主题“传承与开拓”】

“传承与开拓”是招商局2017年“公司日”的宣传主题。传承是招商人的使命，开拓是招商人的基因，二者结合起来，共同构成实现招商局基业长青的基本要求，建设一流企业的客观需要，成为应对经济新常态的有效手段。

2017年10月9日，招商局迎来第14个“公司日”，招商局及各分支机构围绕“传承与开拓”主题，策划与组织了系列活动。招商局总部200多名员工在香港仔郊野公园举行了行山健步活动，在行山途中，大家扫描办公厅和招商局慈善基金会共同打造的公益APP“招商米公益”，捐给“威宁留守儿童”“红石村学龄前幼儿班”“斯里兰卡白内障患者”等项目公益资金145万元人民币，将绿色健康和即行公益的理念相结合。在北京，招商局20多家驻京单位的500多名员工参加了升旗仪式；在深圳，招商蛇口举办了员工运动会、趣味嘉年华、家属开放日等活动；招商海通组织员工参观东江纵队司令部旧址，学习革命先烈的英勇事迹；招商港口以“公司日”为契机，连续开展了主题读书月活动等。集团及各分支机构、海外公司在全球不同地方以丰富多彩的活动形式同庆“公司日”。

【员工之家已建成222家】

2014年，招商局启动“员工之家”建设活动。截至2017年底，招商局已在全球建成222个“员工之家”。“员工之家”是招商局为加强基层企业文化建设，改善员工文化活动条件推出的一项具体举措，旨在为基层员工提供一个经常性的企业文化活动场所，传播招商企业文化理念，丰富员工的日常文娱生活，展示基层员工风貌，顺畅基层员工与领导沟通渠道。“员工之家”建设的基本要素由“五个一”组成，包括一面招商局企业文化墙、一个招商局书架、一套文娱设施、一个员工信箱、展示一组员工风貌。

各单位在遵守“五个一”要素的前提下，纷纷根据自身行业特点，在“员工之家”，增设健身房、花艺中心、阅读室、游艺道具等设施丰富的活动项目。2017年，集团加强了对已建成员工之家使用情况的管理，督促各单位以“员工之家”为载体，定期举办读书分享会、学习沙龙、健康讲座、花艺培训、瑜伽练习、礼仪培训等活动，如招商蛇口为女员工举办女性魅力课程、招商海达员工之家的皮革制作活动等。“员工之家”的建设充分体现了公司对基层员工的关爱，受到广大员工的欢迎，对宣传企业文化，增强企业凝聚力起到了积极的作用。

【招商课堂举办18场巡讲活动】

招商课堂是由招商局集团办公厅主办的一项企业文化宣贯活动，以宣讲央企改革、企业历史文化、企业战略、企业社会责任为主，为此配备了优秀讲师团队，旨在向集团各区域各板块、20万名基层员工宣讲政策大势和招商局故事。

2017年，在原有招商课堂的框架基础

上，继续完善招商课堂课程体系，培养锻炼讲师团队，目前讲师团来自集团办公厅、招商局历史博物馆、集团战略发展部、集团风险管理部和招商局慈善基金会。截至2017年底，招商课堂先后在深圳、重庆、漳州、北京、香港、湛江、温州、宁波、大连等地区举办了18场巡讲活动，累计参与人数超5000人。

2017年7月，招商课堂走进正在井冈山革命根据地培训的中外运长航团干和青年骨干培训班，三位讲师分别从百年招商局历史、招商局经营情况及战略规划、个人成长故事三个方面，为60多名学员宣讲了招商局企业文化和战略发展思路。2017年10月至11月，招商课堂又先后走进招商港口、招商工业、招商公路等公司，讲堂既有讲授也有分享交流，成为集团总部密切联系基层员工的窗口。招商课堂2017年共完成6次巡讲，累计参与人数超过1000人。

【为当代招商人“画像”】

为讲好招商故事，展现当代招商人的风采，倡导模范时代精神，弘扬模范价值导向，从基层一线挖掘甘于奉献、专注技艺、创新创造的先进人物，以贴近员工内心的方式，集团微信平台推出了以“招商人的一天”为主题的特别企划微信展播。该企划以线性的方式展现某一个基层招商人一天的工作，很好地再现了他（她）正在从事的工作中的某一天，以个位为出发点，凸显在他（她）背后的这个群体的群像。2016年，共发布10期，2017年，共发布7期，几乎全部涵盖了集团三大板块的不同业务类型，有来自招商港口的吉布提女孩菲娅，也有来自招商公路甬台温高速公路收费站拥有“最美笑容”的叶艳；有“科班出身”专注慈善事业的招商基金会项目官员伍锦松，也有来自中国外运吉布提公司的青年中坚刘海波……“招商人的一天”为招商人“画像”，彰显面孔背后的职业价值和人物风采。

同时以特殊节日为背景，策划编辑针对特殊员工群体的微信文章，在广大员工中获得好评，如在三八妇女节适时推出“招商女神 | 春风十里不如你”弘扬当代职业女性形象，在五一劳动节推出“致敬一线劳动者”和“致敬劳模”的主题微信，以文表情的方式向奋战在招商一线的劳动者及在各条战线上获得了各类劳模殊荣的劳模们表达崇高敬意，凸显“榜样力量”，弘扬“榜样精神”，传达秉持工匠精神的企业价值观。

（廖静怡）

档案管理

【概述】

招商局档案馆（简称档案馆）服务集团战略布局及经营，传承记载招商局历史，开拓创新企业文化，助力招商局“一带一路”项目，建设世界一流企业；持续开展档案工作评价、目标管理、业务指导和培训，完善档案工作规章制度，探索电子文件管理模式，档案管理水平持续提升。截至2017年12月底，招商局档案馆馆藏71212卷档案，89377件文件级档案，21721幅照片，982盘录音、录像带，2296盘光盘，约47000册图书资料。

【专项征集】

为庆祝招商局成立145周年，档案馆在长航集团开展招商局历史档案收集工作，取得了丰硕成果。发现2艘招商局在1943年购买的美国坦克登陆艇，分别为武汉的“人民13号”和芜湖的“人民29号”，现为长航集团作业船。这两艘船舶涉及第二次世界大战、中国和美国战后合作、中华人民共和国航运等多个题材。这类船舶在世界范围内保存数量极少，具有丰富的史料研究价值，是不可多得的可移动大型文物，也是文博界收藏征集的热点。

【加强境外档案管理】

随着招商局在“一带一路”沿线开展业务，境外档案管理工作被提上议事日程。为加强境外项目和业务档案管控，根据国家档案局相关制度，结合招商局实际，档案馆制订了《境外机构档案管理试行办法》。

同时，为适应招商局业务发展、架构调整、创新变革等新情况，修订了《招商局集团档案工作管理规定》，完善了档案管理工作。

【档案利用】

2017年，档案馆配合招商局及下属各单位，以庆祝招商局创立145周年为主题，开展多形式宣传工作，广泛开展档案利用。中央电视台及各类报刊利用招商局档案开展了大量的深度报道；以档案馆丰富的史料为基础，《三联生活周刊》出版了《百年招商局：一家企业的中国现代传奇》专辑，《南方人物周刊》出版了《百年招商人》专辑。

档案馆参加国家档案局组织的全国企业档案资源开发利用优秀案例评选活动，提交的《招商局仁和保险复牌开业》获得三等奖。

【《招商局年鉴》】

2017 年 2 月，档案馆启动《招商局年鉴（2017）》编纂工作，经过编制提纲、汇总稿件、统稿、审稿、校对、排版、印刷等环节，11 月出版，并在招商局内部发行。为更好地完成年鉴工作，提升年鉴编写质量，档案馆总结以往年鉴编制过程中出现的问题，培训供稿人，进行规范化指导，统一全书体例及专业名词。

（曲春燕）

历史博物馆

【概述】

招商局历史博物馆（简称博物馆）是塑造企业形象、树立企业品牌、宣扬企业文化的重要窗口，全年合计接待参观475场次，逾20000人次。

博物馆先后被授予“中共党史教育基地”“深圳市爱国主义教育基地”“广东省爱国主义教育基地”称号，为做好中共党史教育和爱国主义教育的生动课堂，博物馆配合党政机关、企事业单位、学校等广泛开展中共党史和爱国主义教育活动，发挥基地的宣传教育作用。

招商局在“一带一路”沿线国家或地区开展了越来越多的合作项目，来自这些国家和地区的客人明显增多，博物馆进一步提升外事接待能力，使之成为国外客人了解招商文化乃至中国文化的窗口。

博物馆还通过以“招商局历史与文化”为主题的招商课堂、“百年招商”公众号、招商局网站、《招商局》月刊等线下和线上相结合的方式宣传招商局历史。

【《李鸿章与招商局》专题展览】

2017年，博物馆继续与安徽合肥李鸿章故居合作，更新《李鸿章与招商局》专题展览。该展览是由招商局史研究会、招商局历史博物馆和李鸿章故居联合举办的大型展览，于2011年正式开展，是招商局历史博物馆走出去与社会资源合作办展的有益尝试。

李鸿章故居是国家4A级旅游景区，全年接待游客30万余人，此展览已成为合肥周边展现新时期招商局面貌的一个重要窗口。

【《一八七二到今天》专题展览】

紧跟集团“重返上海”战略，招商局历史博物馆在招商局上海中心开设展览《一八七二到今天》。这是一个缩微版的招商局百年历程展，招商局浦江创业、沉船抗日、起义归国、蛇口试验、布局海外“一带一路”等重大历史事件都一一在目，成为展示招商局“爱国、自强、开拓、诚信”企业精神和百年发展历程的又一平台。

（陈丹丹）

招商局史研究会

【概述】

2004年，为充分发掘招商局历史资源，推动招商局企业文化建设，招商局集团设立招商局史研究会（简称研究会），日常事务由档案馆负责开展。研究会致力于丰富和繁荣招商局及相关历史的学术性研究、发展和壮大招商局事业、培育和建设招商局企业文化。2017年，研究会继续依托馆藏档案、联合专家学者、遴选课题开展研究，取得丰硕成果；举办学术会议，扩大学术影响，在学术界树立起“招商局史学”的旗帜。

【国际学术研讨会】

2017年10月，招商局史研究会、中国社会科学院当代中国研究所、中国经济史学会联合举办“招商局历史与创新发展”国际学术研讨会。来自全国及世界各地的30余位学者、专家参加了研讨会，提交了30余篇论文。研讨会围绕招商局与中国近代企业制度、中国产业发展变迁、中国改革开放、“一带一路”、国企改革等议题，从全球观、大历史、多元开放的研究视角，将招商局史的学术研究推进到一个新阶段，为招商局史研究开辟了新方向，开拓了新领域。

【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，全年编印发行6本出版物：《国家干预经济与中日近代化》《〈申报〉招商局史料选辑》《致敬145：招商局专刊》《轮船招商局现状》《招商局历史与创新发展》《招商局年鉴（2017）》；再版《袁庚画传》《招商局印谱》；完成了《招商局史（1978—2010）》初稿；开展“仁和保险”课题研究。

【“一史一录”】

2017年6月，交通运输部正式启动《中国水运史（1949—2015）》和《中国水运工程建设实录（1978—2015）》（简称“一史一录”）编纂工作。招商局作为专业编写组成员，召开专题会议，落实编审委员会要求，明确编纂工作方案、编纂大纲，确定编纂工作责任单位、组织机构、人员、职责、任务、分工、时间、经费，建立编纂工作联络网，推进编纂工作有序开展。

（朱晓萌）

博士后工作

【概述】

招商局集团博士后科研工作站于2003年经中华人民共和国人事部批准设立，具备单独招收和培养博士后资格，被中华人民共和国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2017年底，招商局集团博士后科研工作站已累计招收14批共42名博士后，其中37人已出站，近六成留在招商系企业工作，为集团引进、培养了高级专业人才和管理人才。

【研究工作】

招商局集团博士后研究工作与招商局企业经营活动密切联系，理论与实际相结合。2017年，博士后参与招商局集团战略发展部、科技创新发展研究院、雄安办事处、招商港口、招商轮船、招商资本、博时基金等单位的相关研究工作，完成30余篇工作论文和主要研究报告，在CSSCI及EI检索刊物上发表5篇学术论文，2名博士后分别获得广东省珠江人才计划和中国博士后科学基金资助，研究工作及成果得到相关单位的好评。

（刘铁鑫）

第十篇
公司荣誉及人物







2017年获得省部级（含）以上荣誉和奖励的单位及个人

获奖时间	荣誉名称	所属单位及个人
2017年3月	2016年度广东省交通运输诚信示范企业	深圳迅隆船务有限公司
	江苏制造突出贡献奖	招商工业下属江苏重工
	江苏制造工匠	金陵船厂（李有毅）
	“中外运香港”轮于2017年3月获评2016年度上海海上搜救工作先进集体	中外运航运有限公司
2017年4月	广东省物业管理行业服务能手	招商物业深圳公司（詹锦城）
	获评2017年广东省五一劳动奖章	汕头招商局港口集团有限公司集装箱服务分公司（吴东平）
	江苏省工人先锋号称号	招商工业下属江苏重工船体车间铆焊二班
	福建省五一劳动奖状	招商漳州
	“重庆市第五届劳动模范”	招商交科院（王福敏）
	“重庆市第五届劳动模范”	招商交科院（柴贺军）
	全国工人先锋号	上海吴淞口国际邮轮港发展有限公司（码头作业班组）
	全国工人先锋号	长江海外长江贰号轮
	全国巾帼建功标兵	上海吴淞口国际邮轮港发展有限公司（徐红）
	重庆市第五届劳动模范	重庆长江轮船有限公司（罗林聪）
	湖北省工人先锋号	长航货运本部“长天海”轮
2017年5月	全国工人先锋号	中国外运山东有限公司汽车运输分公司
	湖北省优秀物业管理员	招商物业武汉公司（卢宗舜）
	广东省五四红旗团支部	汕头招商局港口集团有限公司第三分公司团支部
	全国优秀共青团员	汕头招商局港口集团有限公司华港集装箱分公司（石鑫）
	广东省优秀共青团员	汕头招商局港口集团有限公司第二分公司（吴晓霖）
	福建省百万职工“五小创新”大赛二等奖	招商漳州（漳州开发区招商水务有限公司）
	“广西五四红旗团支部（总支）”	广西桂林公司阳平高速团支部

续表

获奖时间	荣誉名称	所属单位及个人
2017 年 6 月	2016 年度国家创新人才培养示范基地（科技部颁发）	招商交科院
2017 年 7 月	国资委中央企业“优秀共青团干部”	招商物流（李思远）
	江苏省首席技师	招商工业下属江苏重工（朱小锋）
	江苏省首席技师	招商工业下属江苏重工（杨雄）
	重庆市青年拔尖人才	招商交科院（李科）
	重庆市百名科技创新领军人才	招商交科院（丁浩）
	国土资源部国土资源科学技术二等奖（重庆市地下工程地质环境保护技术综合研究及规范编制）	招商交科院（吴梦军，郭军）
	重庆市科技突出贡献奖（蒋树屏）	招商交科院（蒋树屏）
	重庆市科技进步二等奖（浇注式沥青混合料超热老化模式下性能衰变行为研究及工程应用）	招商交科院
	重庆市科技进步二等奖（渝万铁路隧道工程建设安全保障与风险控制技术研究）	招商交科院（蒋树屏，李科，丁浩，吴梦军）
2017 年 8 月	苏浙皖赣沪质量工作先进个人	招商物业上海公司总经理（胡亚东）
	地磅传感器修旧利废荣获福建省百万职工“五小”创新一等奖	漳州招商局码头有限公司
	筒、方仓技改项目荣获福建省百万职工“五小”创新三等奖	漳州招商局码头有限公司
	2016 年度江苏省安全文化建设示范企业称号	招商工业下属江苏重工
	“交通运输青年科技英才”	招商交科院（丁浩）
2017 年 9 月	国资委中央企业基层示范党支部	招商物流中白商贸联合党支部
	中纪委、监察部嘉奖	招商蛇口（林红）
	安全诚信船舶	蛇口邮轮母港（迅隆船务）—迅隆 5、迅隆 6
	安全诚信船长	蛇口邮轮母港（迅隆船务）李庆阳
	安全诚信船长	蛇口邮轮母港（迅隆船务）谢锐生
2017 年 10 月	全国“安全生产月”先进单位	蛇口邮轮母港（迅隆船务）
	全国内部审计先进集体	招商局港口控股有限公司
	全国内部审计先进工作者	招商漳州（林广立）
2017 年 11 月	国资委央企创新成就展最受欢迎展台奖	招商局集团
	国资委央企创新成就展表现突出集体	集团战略发展部
	国资委央企创新成就展表现突出个人	招商局集团（王宏）
	国资委央企创新成就展表现突出个人	招商局集团（赵金涛）
	国资委央企创新成就展表现突出个人	招商局集团（陈超）

续表

获奖时间	荣誉名称	所属单位及个人
2017 年 11 月	国资委央企创新成就展表现突出个人	招商局集团（黄维）
	国资委央企创新成就展表现突出个人	招商局集团（高瑞）
	国资委央企创新成就展表现突出个人	招商创业（应博文）
	江苏省五一创新能手	金陵船厂（刘贺涛）
2017 年 12 月	2016 中央企业熠星创新创意大赛优秀组织单位奖	招商局集团
	“物联网 + 全程供应链运营平台项目”获 2016 中央企业熠星创新创意大赛一等奖	中国外运
	“集装箱 O2O 平台”获 2016 中央企业熠星创新创意大赛二等奖	中国外运
	“无人无卡的智能物业机器人项目”获 2016 中央企业熠星创新创意大赛三等奖	招商启航
	国资委关于央企创新成就展表现突出个人表彰	招商创业（喻南）
	2017 年“全国技术能手”	招商物业深圳公司（郑晓东）
	获评上海市巾帼文明岗称号	招商物业上海公司行政与人力资源部
	重庆市“第二届优秀青年设计师”	招商交科院（李海平）
	重庆市“第二届优秀青年设计师”	招商交科院（周健）
	2017 年度全国优秀工程勘察设计行业市政公用工程 一等奖	重庆东水门长江大桥及千厮门嘉陵江大桥工程
	2017 年度贵州省优秀工程勘察设计 一等奖	毕节市倒天河长综合治理三期工程一号路大桥工程
	2017 年度重庆市优秀工程勘察 二等奖	重庆酉阳至贵州沿河（重庆段）高速公路
	2017 年度重庆市优秀工程设计 二等奖	重庆市轨道交通三号线嘉陵江特大桥工程
	2017 年度重庆市优秀工程设计二等奖	重庆市渝北区草坪至统景二级公路
	2017 年度重庆市优秀工程设计二等奖	重庆酉阳至贵州沿河（重庆段）高速公路
	2017 年度重庆市优秀工程设计二等奖	国道横 12 普立（黔滇界）至宣威高速公路普立特大桥工程
	2016—2017 年度国家优质工程奖	重庆至长沙高速公路武隆至水江段白云隧道工程
	2016—2017 年度国家优质工程奖	毕节市倒天河长综合治理三期工程一号路大桥工程
2016—2017 年度	2016—2017 年度国家优质工程奖突出贡献者	招商蛇口（吴方杰）

招商局集团荣誉表彰体系简介

为弘扬公司文化、树立典型、表彰先进，激发员工爱岗敬业、开拓进取、争创一流的工作热情，2017 年，集团特设立荣誉表彰体系，并结合纪念招商局创立 145 周年活动，进行了优秀集体和优秀个人的评选及表彰。授予钱永昌等 6 人功勋奖、李晓鹏等 10 人功臣奖、自贸区申办团队等 10 个集体精锐奖、丁勇等 10 人领航奖、双鱼岛项目团队等 8 个集体（个人）创新奖、黄涌泉等 10 人栋梁奖、华立等 10 人感动招商奖、陈汉军等 15 人（集体）特殊贡献奖、左燕云等 1638 人丹心奖。

2017 年招商局集团荣誉表彰获奖单位及个人

序号	奖项名称	获奖名单	获奖人 / 单位概述
1	招商局功勋奖	钱永昌	1985—1990 年兼任招商局集团董事长
2	招商局功勋奖	黄镇东	1991—1999 年兼任招商局集团董事长
3	招商局功勋奖	刘松金	1999—2001 年担任招商局集团董事长
4	招商局功勋奖	秦晓	2001—2010 年担任招商局集团董事长
5	招商局功勋奖	傅育宁	2010—2014 年担任招商局集团董事长
6	招商局功勋奖	江波	1993—1995 年担任招商局集团常务副董事长
7	招商局功臣奖	李晓鹏	总经理、副董事长、党委副书记（2014 年 7 月至 2017 年 12 月）
8	招商局功臣奖	王世桢	副总经理（1985 年 8 月至 1994 年 10 月）
9	招商局功臣奖	袁武	副总经理（1985 年 8 月至 2002 年 2 月）
10	招商局功臣奖	周祺芳	董事、副总裁（1997 年 11 月至 2004 年 3 月）
11	招商局功臣奖	李引泉	财务总监、副总经理（2002 年 7 月至 2015 年 3 月）

续表

序号	奖项名称	获奖名单	获奖人 / 单位概述
12	招商局功臣奖	胡政	副总经理（2004 年 3 月至 2015 年 3 月）
13	招商局功臣奖	蒙锡	副总经理（2004 年 3 月至 2015 年 3 月）
14	招商局功臣奖	苏新刚	副总经理（2008 年 2 月至 2017 年 9 月）
15	招商局功臣奖	孙承铭	副总经理（2008 年 3 月至 2017 年 9 月）
16	招商局功臣奖	石巍	纪委书记、董事（2007 年 12 月至 2017 年 6 月）
17	招商局精锐奖	自贸区申办团队	招商局集团
18	招商局精锐奖	招商蛇口整合上市工作小组	招商蛇口
19	招商局精锐奖	复牌“仁和保险”项目团队	招商金融
20	招商局精锐奖	科伦坡国际集装箱码头有限公司	招商港口
21	招商局精锐奖	中国外运华南有限公司	中外运长航
22	招商局精锐奖	海宏轮船（香港）有限公司	招商轮船
23	招商局精锐奖	招商昆仑股权投资管理有限公司	招商资本
24	招商局精锐奖	招商局中白商贸物流股份有限公司	招商物流
25	招商局精锐奖	招商局重工（江苏）有限公司	招商工业
26	招商局精锐奖	浙江温州甬台温高速公路有限公司	招商公路
27	招商局领航奖	丁勇	招商漳州董事长、党委书记
28	招商局领航奖	王岩	招商证券总裁、首席执行官、党委副书记
29	招商局领航奖	王秀峰	招商公路总经理、党委书记
30	招商局领航奖	白景涛	招商港口总经理、党委书记
31	招商局领航奖	许永军	招商蛇口总经理、党委书记
32	招商局领航奖	李关鹏	中国外运总裁、党委副书记
33	招商局领航奖	宋德星	中外运长航总经理、党委书记
34	招商局领航奖	张锐	长航集团和长航重工重组工作小组组长
35	招商局领航奖	洪小源	招商金融董事长、CEO、党委书记
36	招商局领航奖	谢春林	招商轮船总经理、党委书记
37	招商局创新先进单位一等奖	双鱼岛项目团队	招商漳州
38	招商局创新先进单位二等奖	重庆“两江大桥”工程科技创新与管理创新项目团队	招商交科

续表

序号	奖项名称	获奖名单	获奖人 / 单位概述
39	招商局创新先进单位二等奖	可视化智能运营管理平台项目团队	招商轮船
40	招商局创新先进单位三等奖	LNG 船舶修理项目团队	招商工业
41	招商局创新先进单位三等奖	云链智慧物流平台项目团队	中外运长航
42	招商局创新先进单位三等奖	壹系列公寓项目团队	招商蛇口
43	招商局创新先进单位三等奖	智能理货项目团队	招商港口
44	招商局创新先进个人三等奖	柴贺军	招商交科
45	招商局专业人才栋梁奖	黄涌泉	招商局能源运输股份有限公司副总经理
46	招商局专业人才栋梁奖	刘建成	招商局集团海洋工程技术中心副总经理
47	招商局专业人才栋梁奖	张东长	招商局重庆交通科研设计院有限公司道路与岩土工程院院长
48	招商局专业人才栋梁奖	刘宁	招商局蛇口工业区控股股份有限公司董事会秘书
49	招商局技能人才栋梁奖	孙辉	南京金陵船厂有限公司电焊工
50	招商局技能人才栋梁奖	薛柏军	赤湾集装箱码头有限公司岸桥司机班长
51	招商局技能人才栋梁奖	朱小锋	招商局重工（江苏）有限公司焊接班长
52	招商局管理人才栋梁奖	熊贤良	集团战略发展部部长
53	招商局管理人才栋梁奖	钟涛	集团财务部（产权部）副部长
54	招商局管理人才栋梁奖	姚跃林	厦门大学附属实验中学校长
55	感动招商奖	华立	集团财务部（产权部）高级顾问
56	感动招商奖	刘勇	天津中外运化工国际物流有限公司安技部经理
57	感动招商奖	陈春新	漳州开发区招商置业有限公司总经理
58	感动招商奖	苏哲芳	招商局蛇口工业区控股股份有限公司主任策划师
59	感动招商奖	黄炽昌	海宏轮船（香港）有限公司高级顾问
60	感动招商奖	王嘉玲	重庆长江轮船公司总船长党委委员
61	感动招商奖	姚沈宛	澳大利亚维省新生会主 席
62	感动招商奖	史海生	尼日利亚 TICT 董事兼副 CEO

续表

序号	奖项名称	获奖名单	获奖人 / 单位概述
63	感动招商奖	朱胜邦	招商局重工（江苏）有限公司安全员
64	感动招商奖	姚青	招商局物流集团成都有限公司副总经理
65	特殊贡献奖	孙纪安	招商港口国务院政府津贴专家
66	特殊贡献奖	杨运涛	中外运长航国务院政府津贴专家
67	特殊贡献奖	谢永健	中外运长航国务院政府津贴专家
68	特殊贡献奖	王崔军	招商局集团国务院政府津贴专家
69	特殊贡献奖	吴梦军	招商交科国务院政府津贴专家
70	特殊贡献奖	陈丽	中外运长航国务院政府津贴专家
71	特殊贡献奖	刘皓	中外运长航国务院政府津贴专家
72	特殊贡献奖	谢春林	招商轮船国务院政府津贴专家
73	特殊贡献奖	范克惠	中外运长航国务院政府津贴专家
74	特殊贡献奖	张兰军	招商交科国务院政府津贴专家
75	特殊贡献奖	陈汶祥	招商港口国务院政府津贴专家
76	特殊贡献奖	李有毅	中外运长航全国优秀农民工
77	特殊贡献奖	陈汉军	中外运长航
78	特殊贡献奖	林红	招商蛇口
79	特殊贡献奖	跨江越海大断面暗挖隧道修建关键技术与应用团队	招商交科
80	招商局丹心奖	左燕云等 4 人	集团总部
81	招商局丹心奖	张建卫等 22 人	招商蛇口
82	招商局丹心奖	姚荣建等 1391 人	中外运长航
83	招商局丹心奖	廖毅玲等 14 人	招商港口
84	招商局丹心奖	黄涌泉等 126 人	招商轮船
85	招商局丹心奖	李博恩等 47 人	招商工业
86	招商局丹心奖	陈玉环等 12 人	招商海通
87	招商局丹心奖	万观先等 7 人	招商物流
88	招商局丹心奖	方波平等 15 人	招商交科

2017年招商局集团荣誉表彰部分获奖人员事迹介绍

【领航奖】

丁勇：积极推进产业转型、一区多园发展，区域环境日新月异，产业升级取得重要突破，民生保障不断增强，为持续提升开发区整体发展水平打下良好基础。

王岩：高举打造中国最佳投资银行大旗，聚合力、提能力、守定力；战略、机制、人才三位一体布局，质量、效益、规模动态均衡发展；在新征程上乘风破浪，阔步向前。

王秀峰：坚决贯彻落实公路发展战略，拓市场，强管理，促上市，主控里程和经营业绩勇创历史新高，带领招商公路向着国内领先地位扎实迈进。

白景涛：勇挑出海领头雁重担，践行海外战略布局，捷报频传；内塑企业文化，加力资本运营，促升级，促发展，带领招商港口昂首向世界一流迈进。

许永军：在招商物流期间，他认真落实集团在白俄罗斯的“一带一路”倡议；如今，他已带领招商蛇口突破千亿销售大关并完成了各项主要任务。

李关鹏：不忘成就客户初心，牢记创造价值使命，强化战略变革动能，聚焦整合转型创新，加快商业模式重构，打造世界一流智慧物流平台企业。

宋德星：勇担重组改革重任，克难奋进，坚持全局战略思维，创新发展大物流，推动质量效益规模迈上新台阶，凝心聚力共创集团第三次辉煌。

张锐：以出众的大局观和担当，带领招商物流开拓进取，面对充分竞争市场挑战，勇接重组整合重担，全力推动集团物流业务整合有序开展。

洪小源：上任以来，带领金融集团全体员工，以“分析产生影响、协同创造价值”定位，创造同大横和KPDs等工作方法、紧抓“风、资、人、I[①]、流、理、协”等管理要素，倡导简单、愉快、高效、共赢的企业文化，招商局的金融版图二级公司数量从“1+2”发展到“1+8”。

① I的全称是internet technology，指互联网技术。

谢春林：带领招商轮船成为全球最大的 VLCC 和 VLOC 船东，经营业绩跑赢大市，领先同行，推进集团航运板块整合平稳、有序进行。

【精锐奖】

自贸区申办团队：申办团队成功完成蛇口纳入自贸区的艰巨使命，构建蛇口开放新格局，助力集团在新时代再次成为深化改革开放的标兵。

招商蛇口重组整合上市小组：实现换股吸收合并招商地产并整体上市的重大无先例资产重组，创 A 股资本市场多个第一，是央企通过资本市场践行国家战略的典范。

招商金融复牌“仁和保险”项目团队：打破最快批筹纪录。仁和保险的成功复牌，让招商血脉得以传承，让民族保险历史提前近 60 年。

招商港口科伦坡国际集装箱码头有限公司：经过五年精心谋划、三年锐意化蝶，CICT 这个南亚唯一的深水集装箱专业码头，成了招商局走向海外破土之作、全球码头营运标杆、中斯合作点睛之笔。

中国外运华南有限公司：积极推动智慧物流、打造供应链生态圈，在业务创新、转型升级、跨省业务协同、职能管理和协同等方面取得突出业绩。

海宏轮船（香港）有限公司：世界一流的超级油轮管理人，以严格高效的安全管理体系、专业的经营管理团队、多元的国际船员队伍享誉业内。

招商昆仑股权投资管理有限公司：出色完成投资、募资目标，对新疆生产建设兵团产业发展发挥了突出的支持作用，打造了成功运营大规模股权投资基金的范例。

招商局中白商贸物流股份有限公司：作为“一带一路”倡议排头兵，克服重重困难，实现当年立项，当年开工，最早运营，书写了中白工业园历史篇章。

招商局重工（江苏）有限公司：秉承招商艰苦奋斗，实干兴邦的作风，通过打造中国最具实力和潜力的海工建造企业，正在向“中国邮轮　招商制造”迈进！

浙江温州甬台温高速公路有限公司：通过优化组织架构、完善绩效管理体系、推进内控建设、改进财务管理等工作，不断提高组织管理效能，实现营业收入逐年上升。

【栋梁奖】

黄涌泉：致力于培养优良的机务管理队伍；积极打造有世界竞争力的油轮和散货船队；推动了中国造船厂的迅速成长和船舶科技的创新。

刘建成：工信部、科技部专家，央企劳模，拥有授权专利 8 项，承担国家、省部级科研项目 5 项。他汇集全球英才，打造了中国一流的超千人研发技术中心。

张东长：紧盯科技前沿，坚持自主创新，致力于科技成果产业化，成效显著。

刘宁：参与实施集团多项资本运作，凭借多年用心积累，成为《新财富》金牌董秘“名人堂”专家委员，被深圳证券交易所聘请为上市委员会委员。

孙辉：在积淀中锤炼技术，用焊花点缀人生，曾荣获全国技术能手、南京市五一劳动奖章等荣誉。

薛柏军：曾荣获全国交通技术能手、深圳市劳动模范、全国岸桥技能大赛个人二等奖等荣誉，坚守岗位十八载，传道授业带徒百余人，累计安全操作 28 万标箱。

朱小锋：先后荣获江苏省企业首席技师、江苏省五一劳动模范、南通市五一劳动奖章等荣誉，焊花飞扬中磨炼工匠精神，一往无前带领团队打造招商大国重器！

熊贤良：积极为集团抢抓改革创新发展机遇建言献策，率领战略发展部团队为制订集团十三五战略规划、建立集团新的战略管理体系发挥了重要作用。

钟涛：积极推动价值转型，是集团司库管理体系的建设者和资金安全的守护者，屡次创新服务集团战略，为集团赢得优秀的市场声誉。

姚跃林：用十年时间，从零开始建成一所办学质量全市第一、全省知名的现代化中学，为漳州开发区建设作出了突出贡献。

【感动招商奖】

华立：志存高远，开拓进取，甘于奉献，是集团事业的中流砥柱；他是领导，亦是朋友，更是全体招商财务人的楷模。

刘勇：不惧那“8·12”天津大爆炸的巨响，无畏那数百吨的残骸，用专业还社会一片净土，用无私在废墟上踏出一条路。

陈春新：援疆三年，创新援疆理念，搭起招商漳州与兵团工业园间的桥梁，在制度建设、规划建设、招商引资、民族团结等方面作出突出贡献。

苏哲芳：免费午餐公益行动发起人之一，贡献志愿服务长达 7 年，参与筹款超过 3 亿元，惠及 20 万名乡村儿童，助力社会贫困现状的改善与变革。

黄炽昌：在几十年的船岸生活中，“一心为公，兢兢业业”，坚持精益求精的匠心精神和永不松扣的螺丝钉精神，事必躬亲、以身作则，受到领导同事和业内人士的广泛赞扬。

王嘉玲：巾帼中的佼佼者，内河航线的女船长，曾荣获全国劳动模范、十大女杰的荣誉称号；曾当选全国人大代表、十五大党代表。

姚沈宛：热心于慈善福利事业，在澳大利亚创办维省新生会。她积极支持夫婿事业，发展慈善事业的同时，不忘弘扬优秀中华饮食文化，宣传招达公司产品。

史海生：率先在招商局海外码头承担重任，远赴条件艰苦的非洲，7 年来始终如一，不忘

初心，深度融入本土化团队，点燃了招商人“走出去”的火把，为把尼日利亚 TICT 码头打造成几内亚湾里的璀璨明珠作出突出贡献。

朱胜邦：不惧危险，见义勇为，勇救落水人员，彰显安全员本色。生命之火，在他手中重新点燃。

姚青：招商局公益救灾物流先行者，推动招商局“灾急送”品牌建立，获国资委“中央企业优秀志愿者”“壹基金”联合救灾荣誉勋章。

（刘凌云）



第十一篇
大事记







外部合作

1月

1月9日　招商局集团与深圳海关举行战略合作备忘录签约仪式。

1月10日　招商局集团与腾讯正式签订“互联网+”战略合作协议，双方将在互联网+基础设施、互联网+社区/园区、互联网+交通、互联网+物流、互联网+金融五大领域展开全面合作。

3月

3月5日　招商局集团与中国民航信息集团公司在招商局集团下属外运大厦签署战略合作协议。

3月15日　招商局集团有限公司与中国交通建设集团有限公司在北京签署《全面战略合作协议》。

3月16日　招商局集团与中国机械工业集团有限公司签署战略合作协议。

4月

4月22日　招商局集团与上海市宝山区签署合作框架协议。

5月

5月15日　招商局集团与中国长城资产管理股份公司在北京签署战略合作协议。

5月27日　招商局集团与宝武集团在上海签署战略合作协议。

6月

6月8日　招商局集团与江西省人民政府在香港签署战略合作协议。

6月10日　招商局集团分别与辽宁省人民政府、沈阳市人民政府在沈阳签署战略合作框架协议。

6月15日　人民日报社与招商局集团签署《全面战略合作框架协议》；招商蛇口与人民日报社媒体技术公司签署《中国新经济联盟成立合作协议》；招商金融与人民日报媒体技术公司签署《战略合作协议》。当天，“任仲平”思想政论片《改变中国的力量》开机仪式在北京隆重举行。

6月19日　招商局集团与中国长江三峡集团在深圳签署战略合作协议。

7月

7月11日　招商局集团与中国铁建股份有限公司在北京签署战略合作协议。

7月17日　招商局集团和湛江市签署了战略合作协议。中共中央政治局委员、广东省委书记胡春华，招商局集团董事长李建红，湛江市委书记、市人大常委会主任郑人豪等领导见证了签约。

8月

8月25日　招商局集团与中国人寿在香港签署补充医疗保险项目长期战略合作协议。

8月28日　招商局集团与亚萍集团在深圳蛇口签署战略合作框架协议。

9月

9月19日　招商局集团与中国东方航空集团在沪签署战略合作框架协议。根据协议，双方将充分发挥各自优势，在差旅与旅游服务、社区与园区开发、融资租赁、保险、产业基金、综合物流等领域开展战略合作。

9月20日　上海市与招商局集团签署战略合作协议。根据协议，招商局将把上海作为“十三五”及未来发展的战略布局重点，集团各业务板块将在上海相关区域设立华东区域总部或功能性机构。

10月

10月4日至9日　董事长李建红带队出访了文莱、马来西亚、印度尼西亚三国。出访期间，招商局集团与印度尼西亚力宝集团签订战略合作框架协议。

10月16日　招商局集团与中国传媒大学在京签署战略合作框架协议。双方通过战略协同、业务合作与共同推进特定项目等方式紧密合作。

11月

11月20日　招商局和黑龙江北大荒农垦集团总公司签署了战略合作框架协议。根据协议，双方将在港口、物流、农业和农产品贸易、金融服务与投资等领域进行战略合作。

11月25日　在吉布提共和国总统盖莱、董事长李建红等的见证下，吉布提与招商局集团签署了《吉布提政府与招商局集团战略经济合作框架协议》和《招商局慈善基金会向吉布提政府捐助协议》。根据协议，双方将在吉布提共同推进“前港—中区—后城”的蛇口模式，在港口、园区开发、物流、软环境优化等重点领域深度合作。招商局慈善基金会将向吉布提政府捐赠200万美元，赞助发展吉布提培训中心项目。

12月

12月17日　招商局集团与徐州市人民政府在京举行战略合作暨首批项目合作签约协议。

重要会议

1月

1月20日　招商局集团有限公司第一届董事会第十二次会议在深圳举行。

1月22日　2017年招商局集团年度工作会议在深圳召开。李建红董事长作重要讲话，李晓鹏总经理作年度工作报告。集团领导、集团外部董事和来自集团总部各部门、各二级公司、各办事处等单位的200多名代表参加会议。中联办等上级主管单位有关领导应邀出席了会议。

1月22日　在深圳召开集团2017年安全生产工作会议。

1月22日　在深圳召开集团2017年党建工作暨反腐倡廉建设工作会议。

3月

3月30日　招商局仁和人寿保险股份有限公司创立大会暨2017年第一次股东大会在深圳蛇口招银大学召开。

4月

4月21日　招商局集团有限公司第一届董事会第十三次会议在招商局集团香港总部举行。

7月

7月20日　招商局集团有限公司第一届董事会第十五次会议在集团香港总部举行。国资委国企监事会主席李兵、中组部干部五局调研员李宇浩等列席会议。

7月21日　2017年招商局集团年中工作会议在深圳召开。李建红董事长作重要讲话，李晓鹏总经理作年中工作报告，监事会主席李兵出席会议并讲话，党委副书记付刚峰传达中央领导有关重要批示及相关会议精神。

11月

11月1日　招商局集团有限公司第一届董事会第十七次会议于集团香港总部举行。

11月30日至12月1日　招商局集团领导班子（扩大）务虚会在深圳召开，会议提出按照党的十九大强调的“质量第一、效益优先”要求，结合集团发展实际情况，对集团战略理念进行优化调整，将“质量、规模、效益”调整为“质量、效益、规模”动态均衡发展。集团董事长李建红、国资委监事会主席李兵、集团总经理李晓鹏作重要讲话。国资委监

事会 26 办主任方超等列席会议。会议由李建红董事长主持。

12 月

12 月 21 日至 22 日　在深圳举行集团领导力专项培训。集团领导班子，总部部门和二级公司主要负责人参加了培训。

12 月 23 日至 24 日　招商局集团 2017 年务虚会在深圳召开，会议围绕“深入提升能力、提质增效，进一步推动战略落地”主题，就做好 2018 年的工作提出思考和建议。会议决定，集团要按照十九大、中央经济工作会议精神和高质量发展的总体要求，抓住重点，突破难点，提升能力，提质增效，开好新时代的局，起好新征程的步，确保完成明年各项工作任务，为全面完成“十三五”奋斗目标打下坚实基础。会上，李建红董事长作重要讲话。

重大项目

1月

1月7日　前海重大项目集中开工，2017年自贸新城建设大会战启动，当天开工的重大项目共有6个：招商蛇口太子湾DY02综合体项目、前海市政V标项目、前海市政工程VI标项目、桂湾河公园项目、中粮亚太区域总部项目及中英人寿保险总部项目，项目总投资达154亿元。

8月

8月1日　国务院国资委主任肖亚庆在白俄罗斯明斯克会见卢卡申科总统时，宣布国资委支持招商局中白产业投资基金规模由现在的1.15亿美元，扩大到5.85亿美金，根据发展需要还将继续扩大。李建红董事长参加会见，并向总统办公厅副主任斯诺普科夫就项目发展做了说明。

8月16日　招商平安资产开业暨合作签约仪式在深圳举行。

8月19日　复牌成功的仁和保险在深圳市民中心举行开业和揭牌仪式。

8月31日　前海深港设计创意产业园项目——二元桥项目正式启动，香港特别行政区行政长官林郑月娥，广东省委常委、深圳市委书记王伟中，集团董事长李建红共同推杆为项目揭幕。项目是粤港合作的又一重大举措。2017年，集团积极推进的粤港澳大湾区项目还包括：完成对汕头港的增资入股，推进粤东新城、东莞滨海湾新区、湛江邮轮港综合开发等项目；积极探索建设自由贸易港，配合广东省委、省政府完成相关设计方案，推动广东自由贸易港申报。

9月

9月20日　作为与上海市合作协议内容之一的上海国际邮轮港临江商业商务中心项目举行奠基典礼。上海国际邮轮港项目总建筑面积24.3万平方米，未来将建成邮轮产业聚集的城市综合体。项目由招商蛇口、绿地控股集团、吴淞口国际邮轮公司联合打造。

12月

12月11日　招商局集团与中国建设银行在京举行长租住房租赁业务战略合作签约暨银行间市场首单长租公寓ABN发布仪式。招商局集团与中国建设银行签署了《长租住房租赁业务战略合作协议》。

12月25日　招商局公路网络科技控股股份有限公司吸收合并华北高速，即“招商公路”上市敲钟仪式在深圳证券交易所隆重举行，股票代码001965。

此外，2017年招商局集团在下述重点项目取得了突破。

1.“一带一路”倡议建设项目取得多个可喜进展

DMP开港，吉布提自贸区开工建设，“前港—中区—后城”的成熟蛇口模式开始在海

外落地生根。中白工业园建设取得重大进展；中白商贸物流园工程完成白俄罗斯国家验收，进入实质运营，已累计实现 23 家企业入园。斯里兰卡招商局科伦坡南港实现跨越式发展，汉班托塔港正式交由招商局港口运营。成功收购巴西 TCP 码头公司 90% 股权项目，实现集团在美洲港口零的突破。中欧物流大通道班列数量、频次不断增加，线路布局日益完善并实现运营常态化，助力提升沿线国家和地区互联互通水平。

2. 合并重组项目完成重要突破

招商局集团与中外运长航完成航运、物流板块业务重组的整体工作，整合成效显著。中国船务的管理权顺利移交航筹办，集团海运业务实现了集中管理。集团综合船舶运力加手持订单规模达 4500 万载重吨，跃居全球第二；招商局 VLCC 和 VLOC 规模、盈利继续保持全球第一。完成招商物流等资产包注入中国外运上市平台的工作，建立起了集团物流业务统一运营平台，重组后的中国外运成为中国领先、世界前列的综合物流服务商。推动对长航集团及长航重工的债务优化，实施对长航集团和长航重工的重组，打造新长航，重振百年长航雄风。

3. 传统产业转型升级项目

截至 2017 年底，招商蛇口实现营业总收入 755 亿元，同比增长 19%；利润总额预计 208 亿元，同比增长 26%；净利润预计 122 亿元，同比增长 27%。正在从传统地产企业成长为“城市与园区综合开发综合运营商”。比较突出的是，截至 2017 年底，进出蛇口邮轮母港的旅客流量突破 549 万人次，同比增长 6%，创历史新高；其中，该母港共引进 9 大邮轮公司的 10 艘邮轮靠泊，创下亚太地区邮轮港口开港首年之最，服务邮轮旅客共 18.9 万人次，被评为“深圳人最喜爱的邮轮旅游出行港口”。

4. 创新研发投入项目

招商局集团 2017 年创新投入 14.3 亿元（不含招商银行），同比增长 74%。“双创”示范基地引入多个知名孵化平台，9 个“双创”项目获中央企业熠星大赛和“航天科工杯”青年创新大赛奖励。出台员工“双创”基金管理办法，鼓励员工在岗创新、待岗创业。招商银行获“2017 年中国金融创新论坛”7 个创新大奖。招商创研院设立以色列工作站，海洋工程技术中心运营步入正轨，招商交科院成为国家科技部创新人才示范基地，集团科技创新平台体系日趋完善。

5. 扶贫攻坚项目

2017 年，集团围绕中央“六个精准”和“五个一批”的基本方略，切实加大资金投入、坚持基础设施建设与产业开发双管齐下、“输血”和“造血”齐头并进，扶贫攻坚取得新实效。通过招商局慈善基金会在贵州威宁、湖北蕲春、新疆莎车和叶城四个定点扶贫县共计投入帮扶资金 6500 万元，落地健康扶贫、教育扶贫、生计扶贫、智力扶贫及社区扶贫项目共 23 个，覆盖贫困人口十万余人。

此外，各板块质效并举，业务发展稳中有进。其中，金融板块利润同比增长 14.4%，为集团稳增长作出突出贡献；招商港口全年共完成集装箱吞吐量 10293 万 TEU，首度突破 1 亿 TEU。

重要外部及媒体活动

2月

2月23日 由国务院国资委、新华社指导，国务院国资委新闻中心、国务院国资委研究中心等单位主办，主题为“改革新动能·优化供给侧”的首届中国企业改革发展论坛在北京举行。李建红董事长应论坛之邀作《国企市场化改革之路》的发言。

3月

3月6日 集团党委书记、董事长李建红应邀到中组部干部五局“三宽论坛”，介绍了招商局践行国家“一带一路”倡议的实践。活动由中组部干部五局负责同志主持，干部五局全体同志参加。

4月

4月17日 《人民日报》理论版头条发表了李建红董事长署名的文章《建设“一带一路”，实现共赢发展》。

5月

5月5日 B20中国工商理事会成立大会在京召开。招商局集团当选副理事长单位，李建红董事长当选副理事长。

5月 中共中央机关刊《求是》杂志2017年第9期刊登了招商局集团董事长李建红的署名文章《落地生根 开花结果—— 招商局集团践行“一带一路”倡议的探索实践》。

5月14日 “一带一路”国际合作高峰论坛在北京举行，李建红董事长应邀出席高峰论坛的开幕式、高级别全体会议、“加强政策沟通和战略对接”平行主题会议，并作为央企代表应邀参加习近平主席欢迎各国嘉宾的活动。

5月14日和15日 “一带一路”国际合作高峰论坛期间，李建红董事长接受中央电视台采访，解读此次高峰论坛对“一带一路”沿线国家和地区发展的重要意义。

5月23日 在香港回归20周年之际，中国共产党中央委员会宣传部组织十家重点中央媒体组成的采访团赴港。5月23日，采访团共30多名记者走进香港招商局总部，采访了招商局集团董事长李建红。就集团在港发展情况、为香港发展所作贡献以及对香港未来经济发展期许等问题进行了精彩的互动。

6月

6月22至24日 李建红董事长率队考察新疆扶贫情况，并出席在新疆举行的“广东—新疆对口支援工作座谈会及项目签约仪式”，与广东省委书记胡春华、省长马兴瑞，新疆维吾尔自治区主席雪克来提·扎克尔、新疆生产建设兵团政委孙金龙一同见证签署《招商局援助喀什综保区捐赠协议》。

6 月 30 日　在庆祝香港回归祖国 20 周年之际，国家主席习近平在香港亲切会见了驻港中资机构领导并发表重要讲话。集团董事长李建红、总经理李晓鹏等应邀参加，受到习近平主席亲切会见。晚上，习近平主席出席特区政府举办的欢迎晚宴和庆祝回归 20 周年文艺晚会，李建红董事长、李晓鹏总经理应邀参加活动。

7 月

7 月 1 日　庆祝香港回归祖国 20 周年大会暨香港特别行政区第五届政府就职典礼在香港会展中心隆重举行，习近平出席并发表重要讲话。李建红董事长、李晓鹏总经理应邀参加活动。

8 月

8 月 19 日　由人民日报社主办主题为“你就是我，我就是你”的 2017 媒体融合发展论坛在深圳开幕。人民日报社社长杨振武，中央宣传部副部长庹震等致辞。李建红董事长参加开幕式并作题为《招商局的融合发展之路》的开幕致辞。

8 月 25 日　丝绸之路商务理事会中国委员会在北京成立，招商局集团董事长李建红当选为委员会副主席。

9 月

9 月 3 日至 4 日　第九届金砖国家峰会在福建厦门隆重举行。李建红董事长出席金砖国家工商论坛、领导人对话会以及会晤晚会。金砖国家工商论坛上，李建红董事长就“蓝色经济”议题的主旨发言引起多家主流媒体关注，9 月 5 日的《人民日报》详细报道了该主旨发言。

9 月 28 日　李建红董事长应邀来到中央党校，围绕国企改革主题，与参加第二期中管金融企业、中管企业领导人员培训班的近 70 名学员进行深入交流。

10 月

10 月 10 日　董事长李建红接受人民网强国论坛采访。以“不忘初心，开拓创新全力打造世界一流企业”为主题，聚焦国企改革重要领域和关键环节，畅谈取得的行之有效、可复制、可推广的好经验、好做法。

10 月 19 日　十九大代表在京集体参观“砥砺奋进的五年”大型成就展，作为代表一员，李建红董事长向其他十九大代表介绍了成就展中的招商局展台。

10 月 22 日　十九大期间，央视《对话》栏目播出三家国企掌门人对话国企改革，招商局集团董事长李建红作为三位掌门人之一应邀出席。该期《对话》以国企资本的市场化运营为主线，讨论新一轮国企改革话题。

4 月

4 月 8 日　主题为“招商银行三十·向阳而立”的招商银行成立三十周年庆祝大会暨 2017 年度颁奖典礼在深圳举行。招商局集团董事长、招商银行董事长李建红，招商银行行长田惠宇分别致辞。

4 月 23 日　招商局集团纪念袁庚百年诞辰暨袁庚塑像揭幕仪式在蛇口海上世界隆重举行。

企业内部管理及企业文化活动

10月

10月9日　是招商局集团第十四个“公司日”。李建红董事长发表了题为《传承百年积淀 开拓崭新篇章》的“公司日”致辞。全球五大洲的招商员工开展了各具特色的“公司日”活动。

10月26日　招商局集团在深圳召开2017年第五次党委理论中心组学习会议，专题传达学习贯彻党的十九大精神。党委班子成员，总部各部门、各二级公司主要负责人参加会议。刚刚履职归来的十九大党代表，集团党委书记、董事长李建红在学习会议上作重要讲话。

11月

11月4—5日　李建红董事长到长航重工青山船厂、长航集团调研，宣布继航运、物流板块业务重组整合之后，招商局与中外运长航集团重组整合的第三步年内启动，打造新长航，重振百年长航雄风。

12月26日　召开招商局创立145周年暨荣誉表彰大会。会上，在各个岗位、各条战线上为招商局作出重大贡献或长期奉献的代表分别获颁“功勋奖”“功臣奖”“领航奖”“栋梁奖”等十大奖项。李建红董事长等集团领导给获奖者颁奖。

12月

12月26日　在招商局创立145周年纪念日之际，蛇口改革开放博物馆正式开馆。

2017年是招商局创立145周年。12月26日，集团在深圳蛇口举行“庆祝招商局创立145周年暨荣誉表彰大会”，董事长、党委书记李建红做了题为《拥抱新时代　把握大变局　为中华民族伟大复兴作出新贡献》的重要讲话。当日出版的《人民日报》在头版以《在历史深处书写光荣与梦想——写在招商局创立145周年之际》为题对招商局的辉煌发展做了报道。

领导视察

3月

3月2日　国有重点大型企业监事会主席李兵一行赴中国交通进出口有限公司检查指导工作，听取了交进公司对经营管理情况的汇报。

4月

4月7日　全国政协主席俞正声视察招商局斯里兰卡科伦坡国际集装箱码头。他表示，招商局在走出去过程中迎接挑战，克服困难，解决问题，这种商业开拓的精神值得称赞。

4月17日　中央政治局常委、全国人大常委会委员长张德江视察了中白工业园，回国后张德江委员长向中央做了专题报告。习近平总书记、国务院副总理张高丽、中央政法委书记孟建柱、国务院副总理汪洋、国务委员杨洁篪、商务部部长钟山等对报告做了重要批示。

4月27日　国务院总理李克强在北京参观中央企业“双创”成效展并召开座谈会。招商局集团作为“双创”工作先进单位参会。李克强对招商局“双创”实践和成果给予充分肯定，他表示：这是你们的特色，“双创”效果很好。

5月

5月7—8日　中共中央政治局委员、广东省委书记胡春华在粤东考察调研，邀请李建红董事长参加在揭阳惠来的调研，并见证了招商局集团与汕头市战略合作框架协议的签署。

6月

6月2日　国务院国资委党委书记郝鹏率队调研考察集团，并实地考察了招商仓码并听取了集团总体情况的汇报。

6月8日　交通运输部部长李小鹏到招商局集团深圳西部港区 SCT 码头调研。集团胡建华副总经理汇报了集团港口业务和深圳西部母港的发展情况。李小鹏听取汇报后对招商局的健康快速发展给予了充分肯定。

6月26日　李克强总理对招商局集团作出重要批示：“招商局作为百年民族企业，持续坚持改革开放创新，不断提升综合实力，实现了国有资产保值增值和企业可持续健康发展，为国家建设作出了积极贡献。望继续认真贯彻中央、国务院决策部署，落实新发展理念，坚持以推进供给侧结构性改革为主线，进一步深化企业改革，完善内部管理，立足创新驱动，发挥自身优势，依托大众创业、万众创新，更好积聚国际国内资源，在推进转型升级、增强国际竞争力等方面取得更大进展，努力建设成为世界一流企业，更好服务国家、服务人民。”

7月

7月18日　中共中央政治局委员、广东省委书记胡春华到湛江港宝满集装箱码头视察，胡春华视察后表示希望招商局以国际化的视野做强做大湛江港，加快湛江港的建设发展速度。

8月

8月1日　国务院国资委主任肖亚庆、副主任黄丹华在考察白俄罗斯期间，调研了中白工业园。

8月21日　国有重点大型企业监事会主席李兵在北京听取了招商港口董事总经理白景涛关于招商港口海外业务发展情况的汇报。

9月

9月5日至10日　国有重点大型企业监事会主席李兵及正局级专职监事方超一行赴招商港口法国及摩洛哥码头考察。

11月

11月6日　中共中央政治局委员、广东省委书记李希调研了深圳前海蛇口自贸片区。

招商局年鉴（2018）
CHINA MERCHANTS GROUP
YEARBOOK 2018



第十二篇
附　表







招商局集团合并资产负债表①

编制单位：招商局集团有限公司　　单位：亿元人民币

（2017年12月31日）

项目	行次	期末余额	年初余额
流动资产：	1	—	—
货币资金	2	1254.26	1216.46
△结算备付金	3	140.10	190.43
△拆出资金	4	1546.28	1997.51
以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产	5	1371.58	1038.44
衍生金融资产	6	199.41	98.00
应收票据	7	15.69	15.48
应收账款	8	202.73	174.43
预付款项	9	112.63	188.21
△应收保费	10	1.03	1.16
△应收分保账款	11	2.08	2.21
△应收分保准备金	12	0.24	0.20
应收利息	13	308.03	276.45
应收股利	14	3.68	5.10
其他应收款	15	704.11	416.09
△买入返售金融资产	16	2897.13	2983.77
存货	17	1916.23	1543.10
其中：原材料	18	21.21	23.28
库存商品（产成品）	19	286.83	219.91
划分为持有待售的资产	20	11.99	0.17
一年内到期的非流动资产	21	42.69	2.56
其他流动资产	22	24300.99	24125.74
流动资产合计	23	35030.89	34275.51
非流动资产：	24	—	—
△发放贷款及垫款	25	17668.31	15298.79

① 表中带*科目为合并会计报表专用；加△项目为金融类企业专用，带#为外商投资企业专用。

续表

项目	行次	期末余额	年初余额
可供出售金融资产	26	4382.32	4306.15
持有至到期投资	27	5582.19	4770.65
长期应收款	28	159.75	90.72
长期股权投资	29	1123.49	948.47
投资性房地产	30	359.35	331.31
固定资产原价	31	2458.44	2191.59
减：累计折旧	32	697.65	618.63
固定资产净值	33	1760.79	1572.97
减：固定资产减值准备	34	105.92	105.18
固定资产净额	35	1654.87	1467.79
在建工程	36	123.90	115.12
工程物资	37	0.00	0.00
固定资产清理	38	1.31	0.27
生产性生物资产	39	0.00	0.00
油气资产	40	0.00	0.00
无形资产	41	561.78	422.98
开发支出	42	0.07	0.55
商誉	43	318.57	312.74
长期待摊费用	44	23.87	23.11
递延所得税资产	45	569.99	379.54
其他非流动资产	46	5775.95	5340.25
其中：特准储备物资	47	0.00	0.00
非流动资产合计	48	38305.73	33808.43
资产总计	72	73336.61	68083.94
流动负债：	73	—	—
短期借款	74	382.86	268.56
△向中央银行借款	75	4148.38	3301.08
△吸收存款及同业存放	76	42353.42	5556.07
△拆入资金	77	2742.04	2498.76
以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融负债	78	321.66	280.76
衍生金融负债	79	234.46	130.32
应付票据	80	28.27	25.69

续表

项目	行次	期末余额	年初余额
应付账款	81	451.94	407.20
预收款项	82	618.30	598.75
△卖出回购金融资产款	83	1590.03	1823.46
△应付手续费及佣金	84	0.39	0.00
应付职工薪酬	85	178.94	165.16
其中：应付工资	86	147.21	129.96
应付福利费	87	1.74	1.69
#其中：职工奖励及福利基金	88	0.00	0.00
应交税费	89	357.40	269.16
其中：应交税金	90	356.54	268.13
应付利息	91	403.44	405.73
应付股利	92	39.54	26.61
其他应付款	93	599.09	353.68
△应付分保账款	94	0.07	0.05
△保险合同准备金	95	1.44	1.27
△代理买卖证券款	96	510.95	675.82
△代理承销证券款	97	0.00	0.00
划分为持有待售的负债	98	1.67	0.00
一年内到期的非流动负债	99	2476.35	2393.90
其他流动负债	100	1442.93	36252.35
流动负债合计	101	58883.59	55434.37
非流动负债：	102	—	—
长期借款	103	1185.39	968.72
应付债券	104	1797.92	1584.43
长期应付款	105	41.11	114.76
长期应付职工薪酬	106	38.63	35.09
专项应付款	107	10.34	10.82
预计负债	108	32.68	35.34
递延收益	109	47.00	26.87
递延所得税负债	110	127.18	113.43
其他非流动负债	111	2259.42	2256.55
其中：特准储备基金	112	0.00	0.00

续表

项目	行次	期末余额	年初余额
非流动负债合计	113	5539.67	5146.01
负债合计	114	64423.26	60580.38
所有者权益（或股东权益）：	115	—	—
实收资本（或股本）	116	167.00	165.00
国有资本	117	167.00	165.00
其中：国有法人资本	118	0.00	0.00
集体资本	119	0.00	0.00
民营资本	120	0.00	0.00
其中：个人资本	121	0.00	0.00
外商资本	122	0.00	0.00
#减：已归还投资	123	0.00	0.00
实收资本（或股本）净额	124	167.00	165.00
其他权益工具	125	300.00	100.00
其中：优先股	126	0.00	0.00
永续债	127	300.00	100.00
资本公积	128	545.86	533.91
减：库存股	129	0.00	0.00
其他综合收益	130	3.61	34.76
其中：外币报表折算差额	131	11.94	26.14
专项储备	132	0.67	0.74
盈余公积	133	154.62	147.45
其中：法定公积金	134	54.62	47.45
任意公积金	135	100.00	100.00
#储备基金	136	0.00	0.00
#企业发展基金	137	0.00	0.00
#利润归还投资	138	0.00	0.00
△一般风险准备	139	236.77	222.81
未分配利润	140	1588.63	1451.32
归属于母公司所有者权益合计	141	2997.15	2655.99
*少数股东权益	142	5916.20	4847.57
所有者权益（或股东权益）合计	143	8913.35	7503.56
负债和所有者权益（或股东权益）总计	144	73336.61	68083.94

招商局集团合并利润表①

编制单位：招商局集团有限公司　　单位：亿元人民币

（2017年12月31日）

项目	行次	本期金额	上期金额
一、营业总收入	1	5839.09	4954.26
其中：营业收入	2	2528.66	1967.81
△利息收入	3	2483.24	2212.83
△已赚保费	4	36.20	13.64
△手续费及佣金收入	5	791.00	759.98
二、营业总成本	6	4856.37	4140.42
其中：营业成本	7	2048.49	1570.02
△利息支出	8	1015.30	851.54
△手续费及佣金支出	9	73.39	67.09
△退保金	10	0.00	0.00
△赔付支出净额	11	0.26	0.23
△提取保险合同准备金净额	12	18.05	2.56
△保单红利支出	13	0.00	0.00
△分保费用	14	0.20	0.13
税金及附加	15	98.58	137.39
销售费用	16	205.43	185.36
管理费用	17	654.46	563.34
其中：研究与开发费	18	49.18	44.85
党建工作经费	19	0.03	0.00
财务费用	20	56.31	64.93
其中：利息支出	21	72.27	72.60
利息收入	22	16.68	16.51
汇兑净损失（净收益以“-”号填列）	23	-1.08	6.93
资产减值损失	24	685.90	697.82

① 表中带*科目为合并会计报表专用；加△项目为金融类企业专用。

续表

项目	行次	本期金额	上期金额
其他	25	0.00	0.00
加：公允价值变动收益（损失以“-”号填列）	26	8.66	-31.06
投资收益（损失以“-”号填列）	27	242.56	259.43
其中：对联营企业和合营企业的投资收益	28	115.92	79.75
△汇兑收益（损失以“-”号填列）	29	17.83	31.17
其他收益	30	7.59	0.00
三、营业利润（亏损以“-”号填列）	31	1259.36	1073.40
加：营业外收入	32	21.56	52.24
其中：非流动资产处置利得	33	3.07	4.18
非货币性资产交换利得	34	0.00	0.00
政府补助	35	7.46	21.03
债务重组利得	36	0.13	0.00
减：营业外支出	37	9.92	13.84
其中：非流动资产处置损失	38	0.00	3.96
非货币性资产交换损失	39	0.00	0.00
债务重组损失	40	0.00	0.09
四、利润总额（亏损总额以“-”号填列）	41	1271.00	1111.80
减：所得税费用	42	295.49	244.84
五、净利润（净亏损以“-”号填列）	43	975.51	866.95
归属于母公司所有者的净利润	44	272.46	253.31
* 少数股东损益	45	703.05	613.64
持续经营损益	46	975.51	866.95
终止经营损益	47	0.00	0.00
六、其他综合收益的税后净额	48	-84.73	-31.84
归属于母公司所有者的其他综合收益的税后净额	49	-28.63	-31.84
（一）以后不能重分类进损益的其他综合收益	50	0.04	3.05
1. 重新计量设定受益计划净负债或净资产的变动	51	0.23	2.27
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	52	-0.19	0.78
（二）以后将重分类进损益的其他综合收益	53	-28.67	-34.89
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	54	3.63	-8.75

续表

项目	行次	本期金额	上期金额
2. 可供出售金融资产公允价值变动损益	55	−18.20	−67.29
3. 持有至到期投资重分类为可供出售金融资产损益	56	0.00	0.00
4. 现金流量套期损益的有效部分	57	0.10	−2.08
5. 外币财务报表折算差额	58	−14.20	43.23
* 归属于少数股东的其他综合收益的税后净额	59	−56.10	0.00
七、综合收益总额	60	890.78	835.11
归属于母公司所有者的综合收益总额	61	243.83	204.35
* 归属于少数股东的综合收益总额	62	646.95	630.76
八、每股收益：	63	—	—
基本每股收益	64	0.000	0.000
稀释每股收益	65	0.000	0.000

招商局集团合并现金流量表①

编制单位：招商局集团有限公司　　单位：亿元人民币

（2017 年 12 月 31 日）

项目	行次	本期金额	上期金额
一、经营活动产生的现金流量：	1	—	—
销售商品、提供劳务收到的现金	2	2645.35	2017.58
△客户存款和同业存放款项净增加额	3	2622.96	2303.14
△向中央银行借款净增加额	4	847.30	2675.08
△向其他金融机构拆入资金净增加额	5	115.51	0.00
△收到原保险合同保费取得的现金	6	4.50	0.57
△收到再保险业务现金净额	7	0.00	0.00
△保户储金及投资款净增加额	8	0.00	0.00
△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	9	0.15	164.57
△收取利息、手续费及佣金的现金	10	2729.08	2507.31
△拆入资金净增加额	11	190.70	0.00
△回购业务资金净增加额	12	0.00	0.00
收到的税费返还	13	11.78	9.35
收到其他与经营活动有关的现金	14	584.68	931.09
经营活动现金流入小计	15	9752.00	10608.68
购买商品、接受劳务支付的现金	16	2291.95	1661.27
△客户贷款及垫款净增加额	17	3187.92	4720.34
△存放中央银行和同业款项净增加额	18	1427.64	2188.34
△支付原保险合同赔付款项的现金	19	0.38	0.33
△支付利息、手续费及佣金的现金	20	926.13	814.11
△支付保单红利的现金	21	0.00	0.00
支付给职工以及为职工支付的现金	22	573.15	545.89
支付的各项税费	23	658.84	602.42
支付其他与经营活动有关的现金	24	1061.17	1355.73
经营活动现金流出小计	25	10127.17	11888.42

① 加△项目为金融类企业专用。

续表

项目	行次	本期金额	上期金额
经营活动产生的现金流量净额	26	−375.17	−1279.74
二、投资活动产生的现金流量：	27	—	—
收回投资收到的现金	28	163.55	364.88
取得投资收益收到的现金	29	602.66	727.38
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	30	12.82	22.96
处置子公司及其他营业单位收回的现金净额	31	3.12	0.96
收到其他与投资活动有关的现金	32	98.34	242.84
投资活动现金流入小计	33	880.50	1359.02
购建固定资产、无形资产和其他长期资产所支付的现金	34	297.04	304.81
投资支付的现金	35	1653.36	688.06
△质押贷款净增加额	36	0.01	0.00
取得子公司及其他营业单位支付的现金净额	37	29.73	14.49
支付其他与投资活动有关的现金	38	329.73	48.97
投资活动现金流出小计	39	2309.87	1056.34
投资活动产生的现金流量净额	40	−1429.37	302.68
三、筹资活动产生的现金流量：	41	—	—
吸收投资收到的现金	42	471.71	272.19
其中：子公司吸收少数股东投资收到的现金	43	233.21	260.14
取得借款所收到的现金	44	1392.38	1009.77
△发行债券收到的现金	45	1661.85	388.20
收到其他与筹资活动有关的现金	46	6255.87	2114.76
筹资活动现金流入小计	47	9781.81	3784.92
偿还债务所支付的现金	48	1390.42	1154.44
分配股利、利润或偿付利息所支付的现金	49	440.68	441.20
其中：子公司支付给少数股东的股利、利润	50	236.57	237.57
支付其他与筹资活动有关的现金	51	6828.38	2421.80
筹资活动现金流出小计	52	8659.48	4017.44
筹资活动产生的现金流量净额	53	1122.33	−232.52
四、汇率变动对现金及现金等价物的影响	54	−58.24	225.77
五、现金及现金等价物净增加额	55	−740.45	−983.81
加：期初现金及现金等价物余额	56	6488.29	7472.10
六、期末现金及现金等价物余额	57	5747.84	6488.29
	58		

招商局集团及所投资企业个数统计表（投股权比例）

编制单位：招商局集团有限公司　　单位：个

（2017 年 12 月 31 日）

主办单位	总计	实体公司						非实体公司					
		100%	>50%	20%—50%	<20%	小计	其中上市公司	100%	>50%	20%—50%	<20%	小计	其中特殊目的公司
招商局金融集团有限公司	126	33	8	11	9	61	3	30	2	8	25	65	11
招商局资本投资有限责任公司	140	18	10	16	48	92	4	13	3	11	21	48	30
招商局能源运输股份有限公司	306	37	7	9	1	54	2	243		9		252	248
招商局工业集团有限公司	29	8		6		14	1	15				15	14
招商局蛇口工业区控股股份有限公司	486	171	63	83	10	327	2	130	13	14	2	159	96
招商局物流集团有限公司	124	81	7	5	3	96		20	3	5		28	21
招商局漳州开发区有限公司	16	6	3	4		13		3				3	3
招商局重庆交通科研设计院有限公司	13	7	3	1	2	13						0	0
招商局投资发展有限公司	4	1			1	2	1	1		1		2	2
招商局创新投资管理有限责任公司	45	6	1	3	34	44					1	1	1
集团总部	24	7		1	2	10		14				14	12
招商局港口控股有限公司	172	34	9	25	7	75	6	81	12	4		97	87
招商局海通贸易有限公司	55	18	8	5	2	33		18	2		2	22	16
招商局公路网络科技控股股份有限公司	78	17	9	19	14	59	14	15	1	2	1	19	12
中国外运长航集团有限公司	834	511	49	85	31	676	2	124	12	19	3	158	19

续表

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	其中特殊目的公司
招商局融资租赁有限公司	10	4				4		6				6	2
中国长江航运集团有限公司	165	94	21	24	9	148	2	11	3	2	1	17	2
招商局仁和人寿保险股份有限公司	1			1		1						0	0
深圳市招商平安资产管理有限责任公司	12		1	1	2	4		6		1	1	8	0
合计	2640	1053	199	299	175	1726	37	730	51	76	57	914	576

招商局集团人力资源信息表①

编制单位：招商局集团有限公司　　单位：人

（2017年12月31日）

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	322	326	128691	127685
年末职工人数	322	326	116474	114451
其中：年末在岗职工人数	322	325	115660	113799
年末离退休人数	140	150	67159	68178
年末不在岗职工人数	0	1	814	652
学历	本部		全公司	
	上年末	本年末	上年末	本年末
硕士及以上	164	170	6989	9011
本科	102	94	26712	34014
专科	9	12	25963	29473
中专及以下	47	50	56810	41953
合计	322	326	116474	114451

（许　多）

① “本部”数据包括招商局集团总部部门和办事处、蛇口机构等集团直管单位人员情况。