招商局
CHINA MERCHANTS GROUP

2019 招商局年鉴

CHINA MERCHANTS GROUP

《招商局年鉴》编辑委员会

2019 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　胡建华　王　宏　邓仁杰　王崔军　段湘晖

周　松　洪小源　褚宗生　李亚东　田惠宇

钱益兵　阎　帅　粟　健　熊贤良　赵耀铭

邓伟栋　江　舰　刘英杰　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　刘振华　张晓鹏

《招商局年鉴》编辑部

主　　任　樊　勇

副 主 任　史　允　贺晨曦

责任编辑　乔明邦

编　　辑　曲春燕　张建省　曹　群　朱晓萌

曹　桢　陈丹丹　康苗苗　盛　乐

编辑说明 EDITOR'S NOTE

《招商局年鉴》是由招商局集团有限公司编纂的企业年鉴，每年出版一卷，系对外公布一个年度招商局集团经营管理、财务状况及有关数据资料的权威性出版物。

《招商局年鉴 2019》记录了 2018 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。

2018 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”整合经营资源，发挥战略优势，扩大经营实力，拓展基础设施、装备制造、金融、城市与园区综合开发、物流、航运、贸易等业务板块。根据战略规划及企业实际情况，集团业务划分为“港口业务”“航运业务”“物流业务”“公路业务”“装备制造业务”“城市与园区综合开发业务”“金融业务”“贸易业务”“培育中的创新业务”。

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

《招商局年鉴》的编纂，得到了招商局集团各单位的大力支持和帮助，在此，谨向为《招商局年鉴》提供稿件、对稿件进行审读把关以及给予各种帮助的人士，致以诚挚的谢意。对本卷年鉴存在的缺点和疏漏，诚请广大读者批评指正。

《招商局年鉴》编辑部

2019 年 10 月

前 言 PREFACE

日新求进，天道酬勤。回望 2018 年，招商局在改革创新发展的各个领域、各个环节，好戏连台、亮点纷呈。

延续了多年的强劲发展势头，实现了新的跨越。招商局营业收入突破 6000 亿元人民币、利润总额迈向 1500 亿元新台阶，主要经营指标均保持两位数的快速增长态势。招商局已连续 14 年荣获国务院国资委经营业绩考核 A 级央企的殊荣。

招商局首次申请即入围《财富》世界 500 强榜单，以 146 年的历史创造了《财富》世界 500 强中国企业的基业长青纪录。招商银行已连续 7 年入围《财富》世界 500 强，并首次荣获《亚洲银行家》杂志“亚太区最佳零售银行”的光荣称号。招商局成为首家拥有两家《财富》世界 500 强公司的中央企业，建设具有全球竞争力的世界一流企业的“招商梦”渐行渐近。

在党中央、国务院的关心和支持下，招商局整合辽宁省港口项目取得重要突破。2018 年 11 月 28 日，招商局与辽宁省政府签署的辽宁港合作项目增资协议正式生效，辽宁港口集团即将正式挂牌成立，为振兴东北、打造东北亚航运中心贡献招商力量。

推动股票招商港口与深赤湾重组，新的招商港口成功登陆 A 股上市，港口板块实现货物吞吐总量全球第一，世界一流的港口综合服务商稳步前行。

招商物流注入中国外运，实现了招商局物流业务整体上市，成为中国最大的综合物流运营商。全球货代业务和第三方物流业务水平排名世界前列，中国外运吸收合并外运发展，正在筹划“A+H”上市，正在建立统一的数字化平台，为打造世界一流的智慧物流平台奠定了基础。

招商局与海南省政府签署战略合作协议，积极参与海南自由贸易试验区和中国特色自贸港建设，推动了海南省总部经济、区域综合开发、海洋装备、金融服务与投资、大健康产业等方面的多个项目务实合作。

招商局坚决贯彻落实“一带一路”倡议，加快“走出去”的速度，中白商贸物流

园首发区全面投入运营。非洲 5 位国家元首和非盟主席共同见证并高度肯定吉布提自贸区起步区开园运营。斯里兰卡汉班托塔港综合开发项目完成交割。首推“中欧班列 + 日本”项目落地，“一带一路”建设取得丰硕成果。

2018 年，面对复杂多变的形势，招商局深入贯彻落实党的十九大精神和中央经济工作会议精神，坚持“立足长远、把握当下”战略原则和“质量第一、效益优先、规模适度”战略理念，既立足长远抓好前瞻性战略布局，又把握当下做实改革创新发展各项工作，主动作为、敢于担当，保持战略定力，持续深化改革、创新发展，大力推动质量变革、效率变革、动力变革，促进企业高质量发展迈上了新的台阶。

2018 年，招商局立足长远谋布局。招商局始终坚持对标“世界一流”，不断优化战略目标、战略原则、战略理念和战略安排，将企业战略融入国家战略，把国家的战略发展契机转化为招商局发展的战略机遇，战略目标和布局取得新优化。推进招商漳州注入招商蛇口上市平台，推动在深圳前海设立“中国海工”，为打造海洋经济先进制造业务奠定基础，重组长航油运，恢复上市，重组整合取得新成绩。积极推动海门邮轮基地建设，从极地邮轮起步，启动豪华邮轮建造项目并取得工信部国家专项研发资金的支持，全产业链发展邮轮业务。设立大健康产业事业部，大力推进“三医两康”业务布局，完成天津药研院的收购工作，新产业培育取得新突破。招商局制定实施每年将权益收入的 1% 用于科研投入的目标，加大科技创新投入力度，成立金融科技公司，建立完善科技创新容错机制，科技创新取得新进展。

2018 年，招商局把握当下抓发展。推进招商局集团总部机构改革，调整优化总部机构职能，加强审计、财务、招投标、研究等共享中心建设，推动总部向“3S”管理转型，总部管理效能不断提升。

交通物流、城市与园区综合开发、综合金融三大板块精耕主业、协同协作，以融助产，实业和金融齐头并进，产业地位不断跃升。启动实施“质效提升工程”，“两金”管控不断加强，企业压减实现阶段性目标，“处僵治困”稳步实施，“三供一业”加快移交，净资产收益率实现提升，资本结构保持稳定，现金流持续优化，提质增效工作不断加强。

召开招商局集团创新大会，定战略、优机制、配资源、促协同，启动首届“招商杯”创意创新创业大赛，搭建完善了具有招商局特色的创新体系，推动招商局发展从要素驱动向创新驱动转变，创新驱动发展不断深化。

2018 年，中国迎来了改革开放 40 周年。党中央、国务院举行了隆重的庆祝大会，

总结过去 40 年经验、部署新时期重点工作，开启了新时代持续深化改革开放的伟大新征程。

40 年来，招商局始终在历史前进的逻辑中前进，在时代发展的潮流中发展，是改革开放的重要参与者、实践者、推动者，也是直接受益者。改革开放推动招商局实现了跨越发展，资产总额突破 8 万亿元人民币，进入全球为数不多的千亿级利润企业行列，创造了巨大的发展成就。

每一天都是新的起点，每个人都踏上新的征程。“向前走，莫回头。”2019 年是中华人民共和国成立 70 周年，也是进一步深化改革开放加快推进世界一流企业建设的关键之年。旧岁已展千重锦，新年再进百竿。站在新的起点，让我们以“功成不必在我”的境界和“立功必须有我”的担当，根据中央关于经济发展稳中求进的工作总基调，坚持新发展理念，坚持深化市场化改革、扩大高水平开放，坚持以供给侧结构性改革为主线，坚持高质量发展，以无比坚定的信仰、信念和信心，一步一个脚印，一步一个台阶，沿着“世界一流企业之路”逐梦前行。

新的一年，要坚持创新驱动、科技引领。科技创新大潮其时已至、其势已成，必将席卷一切、颠覆一切。企业是创新的主体。习近平总书记指出，要培育一批核心技术能力突出、集成创新能力强的创新型领军企业。招商局要贯彻落实习总书记的要求，抢抓机遇，提升科技创新能力和水平，加快传统产业与科技的深度融合，做好“产业 + 科技”这篇大文章，加强创新驱动、科技引领，推动传统产业发展模式之变、发展动能之变、转型升级之变，培育新的增长点，实现新旧动能转换，不断提升企业核心竞争力，实现招商局的持续领先，奋力争当新时代科技引领发展的新标兵。

新的一年，要积极拥抱变化、开创未来。当今世界面临着百年未有之大变局。招商局面临的经济形势“稳中有变、变中有忧”，不稳定性、不确定性显著上升，内外部发展形势的变化更快、更深、更广，对企业的影响将更加深远广泛。我们要积极拥抱变化、准确把握变化、及时适应变化，在识变、应变、求变中取得新的发展。我们要持续深入学习贯彻党的十九大、中央庆祝改革开放 40 周年大会精神，全面深化改革开放，加强“引进来”的力度，加快“走出去”的速度，在新时代，奋力争当践行国家战略的新标兵、“一带一路”建设的新标兵、供给侧结构性改革的新标兵、高质量发展的新标兵，开创招商局更加美好的未来。

新的一年承载新的梦想，新的征程蕴含新的希望。习近平总书记在庆祝改革开放 40 周年大会上号召“在新时代创造中华民族新的更大奇迹”的庄严宣示掷地有声。让

我们共同携手，在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，高举中国特色社会主义伟大旗帜，不忘初心，牢记使命，做到改革不停顿、开放不止步，书写招商局持续发展故事的新篇章，庆祝中华人民共和国成立 70 周年，为实现中华民族伟大复兴中国梦作出新的更大的贡献！



2019 年 1 月

2018 年度
TOP TEN NEWS OF 2018
十大新闻

党和国家领导人高度关注招商局集团发展



1

6 月 13 日，习近平总书记冒雨考察招商局旗下中集来福士海洋工程有限公司烟台基地。总书记同现场的工人们一一握手，他说，基础的、核心的东西是讨不来买不来的，要靠我们自力更生、自主创新来实现。我看你们有这个信心，希望你们迎难而上、再接再厉。

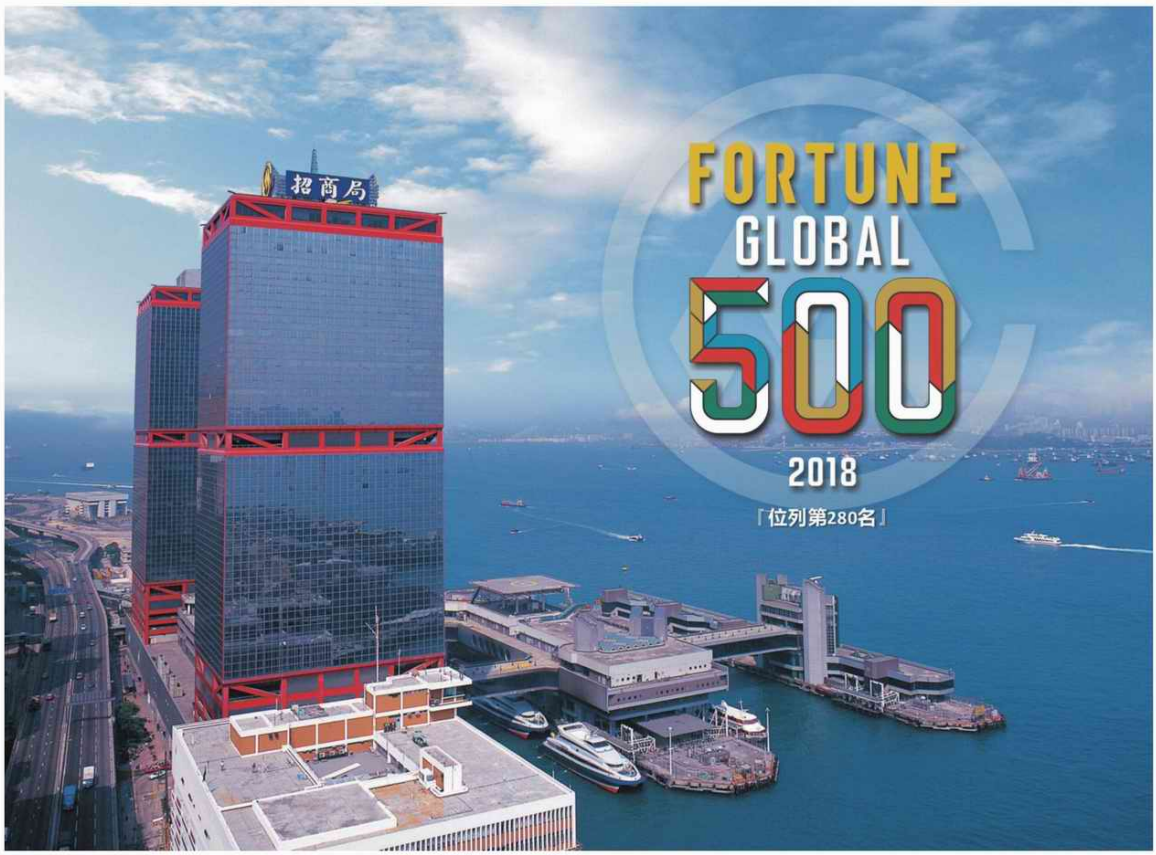
2

4月25日，习近平总书记乘坐招商局旗下长航集团的“长江壹号”轮，调研考察长江沿岸生态环境和发展建设情况。习总书记询问了解“长江壹号”轮情况，并与船上工作人员亲切握手，感谢“长江壹号”提供的高质量服务。

3

8 月 27 日，推进“一带一路”建设工作 5 周年座谈会在北京举行，习近平总书记出席座谈会并发表重要讲话。李建红董事长作为央企代表在会上发言，汇报了招商局集团推进“一带一路”建设工作的情况。

2 招商局集团成为首个拥有两家《财富》世界 500 强公司的中央企业



2018 年，招商局集团和旗下招商银行双双入选《财富》世界 500 强公司榜单。招商局以 146 年的历史创造了《财富》世界 500 强中国企业的基业长青纪录，成为首个拥有两家《财富》世界 500 强公司的中央企业，建设具有全球竞争力的世界一流企业的“招商梦”渐行渐近。



招商局集团利润总额、资产规模在央企中双列第一；连续 14 年被国务院国资委评为 A 级中央企业



2018 年，招商局集团延续了多年的强劲发展势头，实现了新的跨越，各项经济指标再创新高：实现营业收入 6484 亿元人民币，同比增长 11.1%；利润总额 1450 亿元人民币，同比增长 14%，在央企中首度排名第一。截至 2018 年底，招商局集团资产总额 8 万亿元人民币，继续保持资产规模央企第一的位置，成为 8 家连续 14 年被国务院国资委评为 A 级的中央企业之一。

袁庚获授“改革先锋”称号



12 月 18 日，在庆祝改革开放 40 周年大会上，党中央、国务院表彰了为改革开放作出杰出贡献的 100 名“改革先锋”。

招商局集团原常务副董事长、原蛇口工业区管委会主任袁庚同志作为早期开发建设蛇口的主导者和“蛇口模式”奠基人，名列其中。这既是党中央、国务院对袁庚同志个人的充分肯定，也是对招商局 40 年改革开放探索实践和以袁庚同志为代表的广大蛇口创业者的莫大肯定，是给予招商局和蛇口的巨大荣誉。同时，招商局集团为庆祝改革开放 40 周年举办了系列庆祝活动。

招商局集团在港口重组整合上取得重要突破



1

11 月 3 日，招商局集团与辽宁省政府在北京举行辽宁港口合作项目增资协议签约仪式，标志着辽宁省港口资源整合、一体化运作取得实质性进展。11 月 28 日，增资协议正式生效。



2

12 月 26 日，招商局港口集团股份有限公司资产重组更名暨上市仪式在深圳证券交易所举行。原深圳赤湾港航股份有限公司更名为招商局港口集团股份有限公司，证券简称由“深赤湾 A”变更为“招商港口”，证券代码由“000022”变更为“001872”，新的招商港口成功登陆 A 股上市。

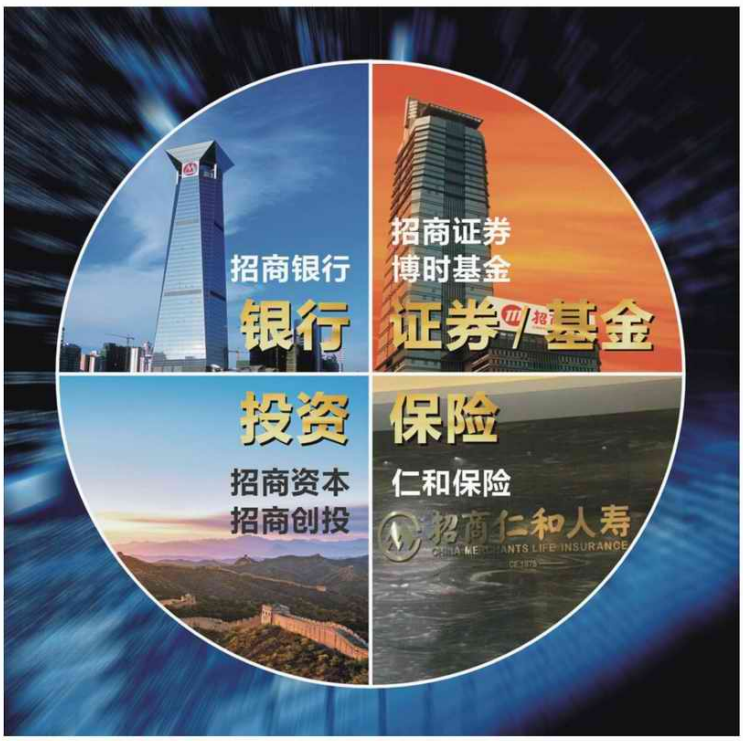
2018 年，招商局集团港口板块按权益法计算，货物总吞吐量列全球第二。

6 招商局集团重组整合中外运长航工作全面完成



截至 2018 年底，经过三年努力，招商局集团与中外运长航的重组整合工作全面完成。物流板块，招商物流并入中国外运，打造智慧物流平台，货运代理业务和第三方物流业务分别跻身全球第四位和第七位。航运板块，全面覆盖集装箱、散杂货、液货等业务线，拥有全球最大规模的超级油轮船队和超大型矿砂船队，营运船舶运力跃居全球第二。新长航彻底解决债务等历史遗留问题，巩固长江干散货运输领头地位，加快发展邮轮产业和特色造船业务，重振百年长航雄风。

招商局集团被确定为金控模拟监管试点



2018 年初，招商局集团被确定为全国五家金控模拟监管试点之一。在监管机构的指导和部署下，招商局集团优化了实业和金融板块股权结构，实现了风险隔离；建立了金融事业群 / 平台执委会架构，强化了专业高效管理；推进了审计集中，搭建了三层三道防线，凸显了风险核心导向；创设了招商金科，以创新思维和手段支持金控建设。金控模拟监管试点工作的稳步推进，有利于招商局集团顺应金融监管最新趋势，做好规范合规经营，实现“创新引领、协同驱动、特色鲜明、国内领先的金融控股集团”的目标。

8 加快“走出去”步伐，招商局集团“一带一路”建设取得新成就



1

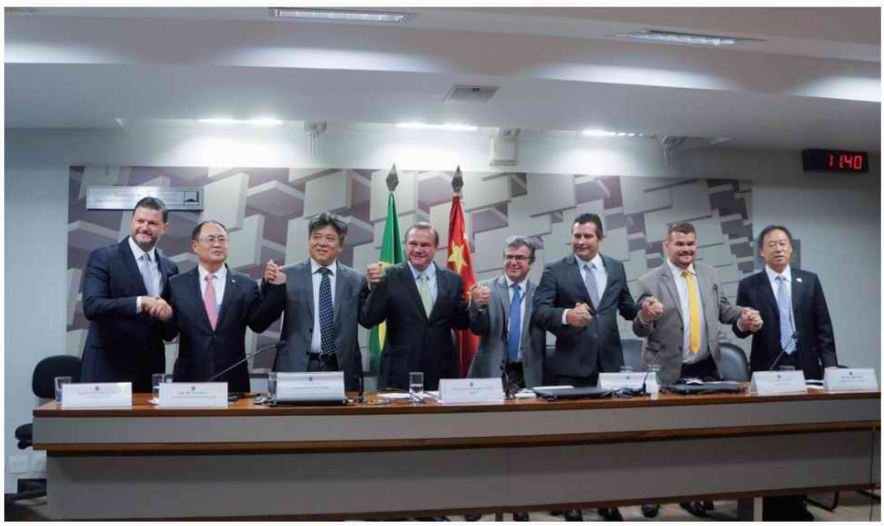
招商局集团坚决贯彻落实“一带一路”倡议，加快“走出去”的速度，“一带一路”建设取得丰硕成果，并得到党和国家领导人肯定。

9 月 21 日，中共中央政治局常委、中央纪委书记赵乐际访问白俄罗斯期间考察中白工业园，李建红董事长陪同参加考察活动。赵乐际对中白工业园建设发展予以充分肯定，嘱咐园区不仅要建设好，还要运营好，发挥中白两国各自优势，为白俄罗斯经济发展作出贡献。



2

5 月 27 日，国家副主席王岐山考察中白工业园。在听取园区开发运营管理的汇报后，王岐山对中白工业园三年来发生的巨大变化和取得的成绩表示赞赏。



3

2 月 25 日，巴西巴拉那瓜港口项目（TCP）顺利完成交割，该项目是招商港口在拉美地区首个港口投资项目。



4

7 月 5 日，非洲最大的自贸区——吉布提国际自贸区起步区开园运营，非洲五国元首和非盟主席共同见证并高度肯定。

中白商贸物流园一期全面投入运营。

8 月 2 日，由招商局负责运营管理的老挝万象赛色塔综合开发区举行揭牌仪式，标志着招商局“前港—中区—后城”的商业模式首次以管理输出的方式在“一带一路”落地开花。

12 月 25 日，科伦坡国际集装箱码头管理团队被国务院国资委授予“央企楷模”称号。2018 年，中国外运共开行 802 列国际班列（含 563 列中欧班列，239 列中亚班列），占全国总班列的 14.5%。其中，6 月 20 日，“日中欧”海铁联运班列在日本横滨港举行了首班正式开通运行仪式，中国外运首推“中欧班列 +”项目落地。

9 招商局集团对邮轮、大健康等新产业的培育获得实质性发展



1

招商局集团发挥核心主业贯穿邮轮产业各环节的综合优势，将“发展邮轮全产业链”作为重大战略方向，正在构建集邮轮制造及配套、邮轮运营、母港经济等产业于一体的高端邮轮旅游服务生态圈。

邮轮制造方面：10 月 19 日，招商局集团与海门市人民政府在江苏海门签署邮轮产业发展战略合作协议，标志着招商局集团以江苏海门为建造基地的邮轮制造产业进入实质性发展阶段。

邮轮母港运营方面：招商局集团布局在上海、天津、深圳、厦门等城市的邮轮母港，累计接待邮轮靠泊 638 艘次，接待出入境邮轮旅客 384 万人次，分别占全国市场份额 75%、85%。招商局集团始终保持着国内最大的邮轮港口运营实体的地位（数据截至 2018 年 11 月底）。

7 月 2 日，招商局集团与海南省政府签署战略合作协议，积极参与海南自由贸易试验区和中国特色自贸港建设，推动海南省总部经济、区域综合开发、海洋装备、金融服务与投资、大健康产业等方面的多个项目务实合作。招商局集团大健康产业顺势进入海南博鳌乐城国际医疗旅游先行区。



2

12 月 12 日，太子湾国际医院项目奠基仪式，招商局集团大健康产业“三医两康”取得突破。



3

8 月 6 日，招商局集团入股天津药物研究院混改项目签约。



招商局集团召开创新大会，充分肯定制度创新成果，并部署以科技创新为引领的全面创新战略



12 月 27 日，2018 年招商局集团创新大会在深圳召开，系统总结了 5 年来招商局集团创新工作取得的成绩与经验。5 年来，招商局集团的创新方向、路径不断清晰，创新能力得到持续提升，多个重点项目形成突破性成果，招商局集团创新发展的新动能正逐步形成；特别是积极探索制度创新，建立容错机制、跟投机制等鼓励创新。

2018年招商局集团创新大会围绕“立足长远、把握当下，科技引领、拥抱变化”的战略原则，部署以科技创新为引领的全面创新战略，重点推动“产业+科技”“产业+互联网”等领域建设；进一步深化创新体制机制，完善创新投入、激励、容错等机制。大会还表彰了一批招商局集团创新工作突出贡献者，启动了首届“招商杯”创意创新创业大赛。

要 目
PARTICULAR

- 第 一 篇　概　貌
- 第 二 篇　重要讲话
- 第 三 篇　港口业务
- 第 四 篇　航运业务
- 第 五 篇　物流业务
- 第 六 篇　公路业务
- 第 七 篇　装备制造业务
- 第 八 篇　城市与园区综合开发业务
- 第 九 篇　金融业务
- 第 十 篇　贸易业务
- 第十一篇　培育中的创新业务
- 第十二篇　企业管理
- 第十三篇　公司荣誉及人物
- 第十四篇　大事记
- 第十五篇　附　表

目 录
CONTENTS

第一篇 概 貌

综 述……2

【2018年招商局集团有限公司工作情况概述】…2

【总体经营情况】……5

【分板块经营情况】……6

专 稿……9

习近平总书记乘坐“长江壹号”轮考察长江 ……9

习近平冒雨考察海洋工程设备制造基地 … 10

中共中央政治局常委、中央纪委书记赵乐际考察中白工业园 …… 10

全国人大常委会委员长栗战书考察智翔公司承建的莫桑比克马普托跨海大桥 …… 11

全国政协副主席杨传堂调研招商局 …… 11

国务院国资委党委书记郝鹏调研招商局 … 12

国务院国资委主任肖亚庆调研并寄语招商局——深化改革，强化创新，建设世界一流企业 …… 13

李建红参加博鳌亚洲论坛系列活动 …… 13

李建红受邀参加中国共产党与世界政党高层对话会专题会议 …… 14

2018中国新产业峰会深圳蛇口举行 李建红出席并致辞 …… 14

“2018媒体融合发展论坛”在深圳蛇口举行 李建红出席并致辞 …… 15

李建红出席第十三届中国邮轮产业发展大会暨国际邮轮博览会并致辞 …… 16

李建红出席首届“光大—光华金控论坛”并作主旨演讲 …… 17

李建红荣膺“2017年度最受航运界关注的100位中国人”榜首 …… 18

招商局集团有限公司总经理任职 …… 18

付刚峰出席“第九届中德经济技术合作论坛” …… 19

付刚峰出席首届中新（重庆）战略性互联互通示范项目金融峰会并作专题演讲 …… 19

付刚峰出席2018两岸企业家峰会年会并在论坛发言 …… 20

庆祝改革开放40周年大会表彰改革开放杰出贡献人员——袁庚荣膺“改革先锋” … 21

招商局集团科伦坡国际集装箱码头管理团队被授予“央企楷模” …… 21

胡建华获评“2017 中国航运名人” …… 22
招商局集团参加首届中国国际进口博览会巡礼 …… 22
《财富》“2018 年度最受赞赏的中国公司行业明星榜”揭晓，招商局在“多元化企业”行业中排名第一 …… 23
招商局集团获评“金蜜蜂 2018 优秀企业社会责任报告 · 长青奖一星级” …… 23
招商蛇口荣获“2017 年度最受投资者尊重的上市公司”奖项 …… 24
招商港口获中国证券“金紫荆”奖之“一带一路”最佳实践上市公司奖 …… 25
招商租赁荣获首届中国融资租赁“腾飞奖”之“最具发展潜力租赁公司”奖 …… 25
立足长远、把握当下，拥抱变化、科技引领——招商局集团 2018 年度领导班子（扩大）务虚会在深圳召开 …… 25
招商局集团举行庆祝蛇口改革开放 40 周年大会 …… 26
创新驱动 科技引领——2018 年招商局集团创新大会在深圳召开 …… 27
深入推进具有全球竞争力的世界一流企业建设——2018 年招商局集团年会隆重召开 …… 28
立足长远 把握当下 拥抱变化——2018 年招商局集团年中工作会议在深圳召开 …… 29
招商局集团召开 2018 年务虚会——会议确立了“立足长远、把握当下，科技引领、拥抱变化”的集团战略原则 …… 30

重大事件…… 32

招商局在港口重组整合上取得重要突破 … 32
招商局重组整合中外运长航工作全面完成… 36
招商局被确定为金控模拟监管试点 …… 37
加快“走出去”步伐，招商局“一带一路”建设取得新成就 …… 38
庆祝改革开放 40 周年 招商蛇口隆重发布“四个一”项目成果 …… 41

组织结构…… 43

第二篇 重要讲话

立足长远 把握当下 努力建设具有全球竞争力的世界一流企业——李建红董事长在招商局集团 2018 年年会上的讲话 …… 50
质量第一 效益优先 规模适度 建设具有全球竞争力的世界一流企业——付刚峰党委副书记在招商局集团 2018 年年会上的工作报告 …… 61
立足长远 把握当下 拥抱变化——李建红董事长在招商局集团 2018 年年中工作会议上的讲话 …… 82
凝心聚力 协同发展 扎实推进世界一流企业建设——付刚峰总经理在招商局集团 2018 年年中会议上的工作报告 …… 93

第三篇 港口业务

综　述……108

【概况】……108
【业务指标】……108

招商局港口集团股份有限公司……109

【概况】……109
【经营业绩】……109
【人力资源】……110
【业务发展】……110
【改革创新】……111
【安全生产】……111
【企业文化】……111

第四篇 航运业务

综 述……114
【概况】……114
【业务指标】……116
招商局能源运输股份有限公司……117
【概况】……117
【经营业绩】……117
【人力资源】……118
【业务发展】……118
【改革创新】……119
【安全生产】……120
【企业文化】……121
中国长江航运集团有限公司……122
【概况】……122
【经营业绩】……123
【人力资源】……124
【重组融合】……124
【战略规划】……125
【主业经营】……125
【盘活资产】……126
【提质增效】……127
【财务管理】……127
【科技创新】……127
【风险管控】……128
【安全生产】……128
【党建工作】……128
【重大接待】……129

第五篇 物流业务

综 述……132
【概况】……132
【业务指标】……132
中国外运股份有限公司……134
【概况】……134
【经营业绩】……134
【人力资源】……135
【“十三五”规划】……135
【业务发展】……135
【改革创新】……137
【安全生产】……137
【企业文化】……138

第六篇 公路业务

综 述……140
【概况】……140
【业务指标】……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】……143

招商局重庆交通科研设计院有限公司……144

【概况】……144
【经营业绩】……144
【人力资源】……144
【业务发展】……145
【科研开发】……146
【技术生产】……147
【市场经营】……147
【企业文化】……147

第七篇 装备制造业务

综　述……150

【概况】……150
【业务指标】……150

招商局工业集团有限公司……152

【概况】……152
【经营业绩】……152
【人力资源】……153
【业务发展】……154
【改革创新】……155
【安全生产】……157
【企业文化】……157

第八篇 城市与园区综合开发业务

综　述……160

【概况】……160
【业务指标】……160
【自贸区改革发展】……161
【太子湾邮轮母港】……161
【持有型业务】……162
【双创与创新业务】……162
【双鱼岛综合开发】……162

招商局蛇口工业区控股股份有限公司……163

【概况】……163
【经营业绩】……164
【人力资源】……164
【业务发展】……165
【改革创新】……166
【安全生产】……170
【企业文化】……171

招商局漳州开发区有限公司……172

【概况】……172
【经营业绩】……172
【人力资源】……173
【业务发展】……173
【改革创新】……174
【重大项目】……174
【安全生产】……175
【企业文化】……175

漳州招商局经济技术开发区管委会……177

【概况】……177
【业务发展】……177
【融合创新】……178
【区域发展】……179
【社会管理】……179
【文化建设】……181
【作风建设】……181

第九篇 金融业务

综 述……184

【概况】……184

【业务指标】……186

招商局金融集团有限公司……188

【概况】……188

【经营业绩】……188

【人力资源】……188

【业务发展】……189

【战略管理】……192

【投资管理】……192

【审计管理】……193

【风险管理】……193

【科技创新】……194

【产权管理】……194

【法律合规管理】……195

【安全生产】……195

【节能减排】……196

【信息化建设】……196

【企业文化】……196

招商证券股份有限公司……197

【概况】……197

【经营业绩】……197

【人力资源】……197

【业务发展】……198

【改革创新】……199

【内部控制】……200

【企业文化】……200

招商局资本投资有限责任公司……201

【概况】……201

【经营业绩】……201

【人力资源】……201

【业务发展】……202

【制度建设】……203

【内控体系建设】……203

【合规建设】……203

【改革创新】……204

【安全生产】……204

【企业文化】……204

招商局创新投资管理有限责任公司……205

【概况】……205

【经营业绩】……205

【人力资源】……205

【业务发展】……206

【改革创新】……206

【安全生产】……207

【内控体系建设】……207

【企业文化】……207

【品牌建设】……208

博时基金管理有限公司……209

【概况】……209

【经营业绩】……209

【人力资源】……210

【业务发展】……210

【改革创新】……211

【安全生产】……211

【企业文化】……211

招商局集团财务有限公司……213

【概况】……213

【经营业绩】……213

【人力资源】……214

【业务发展】……214
【改革创新】……215
【安全生产】……216
【企业文化】……216

招商局仁和人寿保险股份有限公司……218

【概况】……218
【经营业绩】……218
【人力资源】……218
【业务发展】……219
【战略推动】……220
【企业规划】……221
【安全生产】……221
【制度建设】……222
【企业文化】……222

招商局通商融资租赁有限公司……223

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

深圳市招商平安资产管理有限责任公司……226

【概况】……226
【经营业绩】……226
【人力资源】……226
【业务发展】……226
【风险管理】……227
【企业文化】……227

第十篇 贸易业务

综　述……230

【概况】……230
【业务指标】……230

招商局海通贸易有限公司……231

【概况】……231
【经营业绩】……232
【人力资源】……232
【业务发展】……233
【改革创新】……234
【安全生产】……234
【企业文化】……235

第十一篇 培育中的创新业务

综　述……238

【概况】……238

布局邮轮全产业链……239

【概况】……239
【邮轮建造】……239
【筹建邮轮产业园】……240
【运营邮轮港口】……240
【运营邮轮船队】……240

大健康产业取得重大进展……241

【概况】……241
【并购药研院，医药零突破】……241
【发展蕲艾中药材产业，探索产业扶贫】…241
【托管改制长航医院】……241
【博鳌乐城国际医疗旅游先行区】……242

【医疗和医养产业】……242
【战略规划】……242

第十二篇 企业管理

党的建设……244
【概述】……244
【思想政治建设】……244
战略管理……248
【概述】……248
【战略实施】……248
【战略执行与调整】……250
投资管理……253
【概述】……253
【投资概况】……253
【投资效果】……254
【投资监管】……254
人力资源管理……256
【概述】……256
【人才管理制度建设】……256
【人才配置工作】……256
【人才队伍建设】……257
【考核评价工作】……257
【人才数字化管理】……258
【员工教育培训】……258
【薪酬福利管理】……258
【企业年金管理】……259
财务管理……260
【概述】……260
【财务模型】……260
【预算管理】……261
【制度建设】……261
【融资和资金管理】……261
【汇率风险管理】……262
【风险管控】……262
【税务管理】……263
【外部审计和监督】……263
【报表及决算管理】……263
【财务信息化建设】……264
【招标管理】……264
【会计核算】……265
产权管理……266
【概述】……266
【产权管理制度体系建设】……266
【产权登记管理】……266
【评估审核备案】……267
【产权交易管理】……267
资本运营……268
【概述】……268
【辽宁港口整合】……268
【港口重组】……269
【物流重组】……269
【航运重组】……270
【招商局二级公司资本运营工作】……270
纪检监察……271
【概述】……271
【坚持政治统领】……271
【推动巡视巡察】……272
【夯实两个责任】……272
【加强纪律约束】……273
【完善制度建设】……273
【深化“四种形态”】……274

【坚持正风肃纪】……274
【强化队伍建设】……274

审计监督……276

【概述】……276
【组织体系建设】……276
【经济责任审计】……277
【专项审计检查】……278
【审计落实整改】……278

内部控制与风险管理……280

【概述】……280
【风控工作五年规划】……280
【风控工作制度】……280
【风控工作实体范围】……281
【风控工作流程范围】……281
【内控评价工作程序】……281
【内控缺陷情况】……282
【风险管理工作开展】……283
【风险评估成果】……284
【风控文化的培育和提升】……285
【内控专项检查及成果】……285

依法治企……286

【概述】……286
【顶层设计和组织建设】……286
【保障企业改革发展】……287
【企业法律管理能力水平】……288
【法治工作队伍建设和法治宣传教育】……289

科技创新……291

【概述】……291
【重大科技攻关】……291
【科研创新体系建设】……292
【科研成果与奖励】……293

信息化建设……297

【概述】……297
【数字化规划】……297
【信息化应用】……297
【数字化创新】……298
【招商云】……298
【网信安全】……298

安全生产……300

【概述】……300
【主要工作开展情况】……300
【生产安全事故情况】……302

节能减排……303

【概述】……303
【主要节能减排指标完成情况】……303
【2018 年节能减排主要工作】……303

社会责任……306

【概述】……306
【社会责任管理】……306
【扶贫济困】……307
【社会公益】……307
【员工参与】……308

企业文化建设……309

【概述】……309
【庆祝蛇口改革开放 40 周年大会】……309
【公司日】……309
【员工之家】……310
【招商课堂】……310

档案管理……311

【概述】……311
【征集招商局历史档案】……311

【庆祝中国改革开放 40 周年】……312
【档案业务指导】……312
【编辑出版《招商局年鉴》】……312

历史博物馆……313

【概述】……313
【“李鸿章与招商局”专题展览】……313

招商局史研究会……314

【概述】……314
【历史研究成果】……314
【编纂“一史一录”】……314
【编写《招商局史（1978—2010）》】……315

博士后工作……316

【概述】……316
【研究工作】……316

第十三篇 公司荣誉及人物

2018 年集体荣获主要荣誉表彰（含省部级及以上）统计表 ……318
2018 年个人荣获主要荣誉表彰（含省部级及以上）统计表 ……321

第十四篇 大事记

领导视察 ……324
外部合作 ……326
重要会议 ……329
重大项目 ……331
重要外部活动及媒体活动 ……332
企业内部管理及企业文化活动 ……335

第十五篇 附 表

招商局集团合并资产负债表 ……338
招商局集团合并利润表 ……342
招商局集团合并现金流量表 ……345
招商局集团及所投资企业个数统计表（按股权比例）……347
招商局集团人力资源信息表 ……349

招商局年鉴（2019）
CHINA MERCHANTS GROUP
YEARBOOK 2019



第一篇
概　貌







综 述

【2018 年招商局集团有限公司工作情况概述】

招商局集团有限公司（简称招商局集团或招商局）是中央直接管理的国有重要骨干企业，总部设于香港，被列为香港四大中资企业之一。截至 2018 年底，招商局从业人员近 20 万人。2018 年，招商局各项经济指标再创新高：实现营业收入 6484 亿元人民币，同比增长 11.1%；利润总额 1450 亿元，同比增长 14.1%；净利润 1072 亿元，同比增长 9.9%。截至 2018 年底，招商局总资产 8 万亿元。招商局利润总额、净利润和总资产在央企中均排名第一。

招商局成为 8 家连续 14 年荣获国务院国资委经营业绩考核 A 级的央企之一和连续 4 个任期“业绩优秀企业”。2018 年发布的《财富》世界 500 强公司榜单中，招商局和旗下招商银行双双入围。招商局成为拥有两家《财富》世界 500 强公司的中央企业。

招商局是一家业务多元的综合企业。目前，招商局业务主要集中于综合交通、特色金融、城市与园区综合开发运营三大核心产业，并且正实现由三大主业向实业经营、金融服务、投资与资本运营三大平台转变。

招商局是国家“一带一路”倡议的重要参与者和推动者。招商局加快国际化发展步伐，在全球 20 个国家和地区拥有 56 个港口，已初步形成较为完善的海外港口、物流、金融和园区网络。这些港口大都位于“一带一路”沿线国家和地区的重要点位，成熟的“前港—中区—后城”蛇口模式逐步在海外落地生根。2018 年，招商局的“一带一路”建设项目取得可喜进展：完成收购巴西第二大港口巴拉那瓜港口项目（TCP）和澳大利亚东岸最大港口纽卡斯尔港（Port of Newcastle），实现全球六大洲的布局。招商局参与投资的吉布提国际自贸区正式开园纳客，目前已有超过 20 家企业入园。中白工业园建设取得重大进展，中白商贸物流园工程通过白俄罗斯国家验收，进入实质运营。截至 2018 年底，该园区已累计引进 41 家居民企业。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。2018 年，中国外运开行 802 列国际班列（含 563 列中欧班列和 239 列中亚班列），占全国总班列的 14.5%，有

力地提升了沿线国家和地区互联互通水平。“一带一路”再树合作标杆，多次获得党和国家领导人的高度评价。

招商局是内地和香港交通基建产业的重要投资者和经营者，也是国内最大的公共码头营运商，于中国大陆沿海主要枢纽港建立了完善的港口网络群，在大中华区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、营口、厦门、湛江、汕头等国际性、区域性集装箱枢纽港。同时，招商局成功在非洲、东南亚、欧洲、北美及南美洲等地区投资布局。

2018 年，招商港口集团完成集装箱总吞吐量 10973 万标准箱（TEU），同比增长 6.6%，其大中华地区项目完成 8907 万 TEU，同比增长 5.3%；海外项目完成 2066 万 TEU，同比增长 12.9%，是港口业务的主要增长动力。全年散杂货业务量完成 5.15 亿吨，同比增长 1.5%。2018 年，招商局港口板块权益货物吞吐量列全球第二。

招商局投资经营的公路、桥梁、隧道等收费项目主要分布在全国公路主干线上，覆盖北京、天津、广东、浙江、广西等 19 个省、自治区和直辖市，总里程达到 8824 公里，其中主控里程达到 1222 公里，排名世界第四。招商局建有国家级、省部级等各类研究开发平台 20 个，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。招商公路已逐渐成长为中国投资规模最大、覆盖区域最广、投资经营里程最长的全产业链综合性收费公路公司。

航运业是招商局的祖业和主业。截至 2018 年底，招商局航运业务船队总运力（含订单）有 394 艘船舶，运力合计 4626 万载重吨，排名世界第二；其中 VLCC 和 VLOC 规模均列世界第一；成品油船队规模列远东地区第一；滚装船队规模列国内第一。经过资产重组和资本运作，招商局航运业务板块已经形成“油散气特”全业态的业务格局，运输航线遍布全球，并在 9 个国家和地区设有服务网点，全力打造世界一流航运企业。2018 年 11 月 13 日，全球首艘安装风帆装置的 VLCC、招商轮船的超大型油轮“凯力”轮扬帆启航，迈出绿色航运重要一步。2018 年 11 月 28 日，招商轮船订造的全球首艘智能 VLOC“明远”轮顺利交付，该船获得 DNV GL 和 CCS 双重智能船符号，标志着招商轮船开启“智能航运”新时代。

招商局综合物流业务积极开拓全球服务网络。中国外运股份有限公司是招商局集团控股的二级子公司和物流业务的统一运营平台，服务网络覆盖全国，遍及全球主要经济带，是中国规模最大的供应链综合物流企业，第三方物流和货运代理服务分别居全球第七名和第四名。截至 2018 年底，中国外运在全国共有 1100 余家境内企业，全国网络分布于 31 个省、自治区、直辖市以及港台地区；63 家海外机构分布于 37 个国家和地区。中国外运的物流业务资源优势明显，在全国拥有和控制仓储堆场面积合计 1265.73 万平方米。

招商局旗下中国长江航运集团有限公司是中国最大的内河航运企业集团，深耕长江黄金水道。在长江大宗货物运输、抢险救灾及执行国家一、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”，主要经营长江航运、邮轮旅游、船舶修造和港航服务业。

招商局的金融业务实施“4+N”布局，涵盖银行、证券、基金、保险及资产管理、融资租赁等领域，基本实现了打造全功能、全牌照综合金融服务平台的战略构想。招商局发起，并作为最大股东的招商银行，是中国领先的股份制商业银行，平均总资产收益率（ROAA）和平均净资产收益率（ROAE）等指标均居国内上市银行前列，荣获《亚洲银行家》杂志“亚太区最佳零售银行”，成为业界标杆。招商证券是中国领先的上市证券公司之一。截至 2018 年底，招商证券在国内 111 个城市设有 249 家证券营业部和 12 家分公司，并通过招商证券国际有限公司在香港特别行政区、英国、新加坡、韩国设有子公司，已构建起国内国际一体化的综合证券服务平台，连续 11 年保持 A 类 AA 级分类监管评级，树立了合规经营的典范。招商资本积极推进招商局集团内部基金整合，建立直投基金管理的统一平台。截至 2018 年底，招商资本管理总资产超过 2700 亿元。招商局旗下还有博时基金、招商基金，基金管理总规模均超过 1 万亿元。招商局创新投资管理有限责任公司投资领域聚焦于境内外的“互联网 +”和科技创新，包括金融、地产和物流交通等招商局集团的优势产业与互联网的结合，以及大健康、消费升级、人工智能等创新领域。“仁和保险”成功复牌后成立了招商局仁和人寿保险股份有限公司。2018 年，招商仁和人寿实现了珠三角地区机构布局全覆盖，将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。深圳市招商平安资产管理有限责任公司以大风险化解为导向，以大资管为目标，用投资银行理念、基金化运作方式投资管理另类资产，致力于打造国内最具特色的一流资产管理公司。招商局通商融资租赁有限公司充分发挥与集团产业板块间的协同效应，坚持市场化、专业化、国际化运营，力争成为特色鲜明的国内一流产业金融服务商，为客户提供全面、优质、高效的融资租赁解决方案。招商局金融集团于 2017 年独资发起创立了招商局金融科技有限公司，秉承招商局创新和开拓精神，利用科技建立强大的金融服务平台。

招商局高度重视创新驱动发展。聚焦“三产—科创”[①]，加速布局“互联网+”，设立了“互联网 +”基金，建立互联网孵化器，加强资本与科技资源的合作，加快实施“产业 + 互联网”行动方案。创新工作成绩突出，多个重点领域实现突破。招商局集团是国家企业“双创”示范基地，并成为国有资本投资公司试点。2018 年，招商局创新投入 22 亿元人民币（不含招商银行），同比增长 53.8%。招商局集团启动了第一届“招商杯”创意创新创业大赛，赞助并协办了 2018“招商杯”粤港澳青年创新创业大赛。截至 2018 年底，4 个内部员工创业项目获得招商局内部员工创业扶持基金资助。招商银行获“2018 年中国金融创新论坛”5 个创新大奖；招商港口积极推进自动化智能港口建设，E-port 全面上线，智慧视觉联合创新实验室挂牌成立；招商创研院设立了硅谷、以色列工作站；招商工业海洋工程技术中心运营步入正轨；招商交科

① 指产融结合、产城联动、产网融合和科技创新。

院成为国家科技部创新人才示范基地；招商局集团科技创新平台体系日趋完善。

招商局通过招商蛇口、招商局漳州开发区等主体提供城市和园区综合开发运营服务。招商蛇口作为城市和园区运营服务商，致力于成为人民美好生活的承载者。2018 年是招商蛇口成功整合上市后的第三个完整年度，也是公司实现大变革、大布局、大发展的一年，完成招商漳州注入招商蛇口上市平台工作，招商置地转型方案获香港联交所通过，物业转型加快推进；前海土地整备及合资合作推进取得重大进展；有力推进常熟琴湖小镇、粤东新城、烟台环芝罘湾改造等大型综合开发项目，海南系列重点项目进展顺利；完成中白工业园内部股权转让，斯里兰卡、吉布提项目顺利推进；收购湖北东风汽车、浙江润和房产等资产包，发布“美好生活圈”全生命周期产品体系，推出 25 条标杆型产品线。

招商局在工业、贸易、科技产业投资等领域也都有着雄厚的实力。招商局拥有香港最大规模的修船厂；在深圳孖洲岛拥有世界一流的大型修船基地；以江苏海门为建造基地的邮轮制造产业也进入了实质性发展阶段。招商局创办并为其第一大股东的中集集团是全球最大的集装箱及机场设备制造商。招商局海通贸易有限公司在中国交通海事贸易领域有着成熟的市场网络和丰富的经验，并以此为基础积极转型升级，现已发展成为集交通、食品、大宗贸易为一体的综合性贸易公司，正在着力探索大健康等新业务。招商海通业务网络覆盖广泛，在中国 8 个城市及境外 6 个国家设有分支机构。

招商局以其悠久的历史和雄厚的实力，在海内外工商界有着广泛的影响。新时代，招商局以习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神为指引，提出了“立足长远、把握当下，科技引领、拥抱变化”的战略原则，明确了“立足香港、深耕湾区、一带一路”的战略布局，按照“质量第一、效益优先、规模适度”的工作要求，进一步提升能力、提质增效，不断深化改革，持续创新转型，稳步推进具有全球竞争力的世界一流企业建设。

（史 允）

【总体经营情况】

2018 年，招商局顺应新时代新发展理念要求，把握“立足长远、把握当下”的战略原则和“质量第一、效益优先、规模适度”的战略理念，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 6499.16 亿元人民币[①]，同比增加 660.07 亿元，增幅 11.30%；利润总额 1450.51 亿元，同比增加 179.51 亿元，增幅 14.12%，在央企中排名第

① 本节数据是经审计的年报数据，与快报数据有不一致。

一；净利润 1069.80 亿元，同比增加 94.29 亿元，增幅 9.67%。

截至 2018 年末，招商局资产总额 79563.67 亿元人民币，较年初增加 6234.77 亿元，增幅 8.50%，规模在央企中排名第一；负债总额 69713.49 亿元，较年初增加 5237.53 亿元，增幅 8.12%，其中有息债务 3957 亿元，较年初增加 707 亿元，增幅 21.7%；所有者权益 9850.18 亿元，较年初增加 997.24 亿元，增幅 11.26%，其中归属于母公司所有者权益 3314.73 亿元，较年初增加 329.9 亿元，增幅 11.05%。

2018 年，招商局经济增加值 133.27 亿元，同比增加 1.30 亿元，增幅 1.0%；归母净资产收益率 9.4%，同比下降 0.2 个百分点；成本费用利润率 30.5%，与 2017 年持平；资产负债率 87.6%，同比减少 0.3 个百分点。

【分板块经营情况】

一、交通运输业务板块

交通运输业务板块生产经营情况

细分业务	指标	单位	2016 年	2017 年	2018 年	同比增长
港口	集装箱总吞吐量	万标准箱	9577	10290	10973	6.6%
	散杂货吞吐量	万吨	46000	50580	59828	18.3%
航运	油轮货运量	万吨	6700	8767	9495	8.3%
	散货货运量	万吨	9775	10450	11736	12.3%
公路	主控高速公路车流量	万架次	5130	7719	8574	11.1%
物流	物流业务收入	亿元人民币	640	770	798	3.6%
海工	营业收入	亿元人民币	36	54	44	−18.5%
贸易	营业收入	亿元人民币	130	417	566	35.7%

注：海工业务数据不包括中外运长航。主控高速公路车流量包含当年新增项目的数据，更新了 2017 年数据。

港口业务：2018 年，港口业务完成集装箱总吞吐量 10973 万标准箱（TEU），同比增长 6.6%。其中，内地码头完成 8139 万 TEU，中国香港和中国台湾地区码头完成 767 万 TEU，海外码头完成 2066 万 TEU。港口业务完成散杂货吞吐量 5.98 亿吨，同比增长 18.3%，主要贡献

来源于新收购澳大利亚纽卡斯尔港。

航运业务：油轮货运量同比上升 8.3%，主要原因是油轮船队规模扩大。散货运量同比上升 12.3%，主要是因为散货船船队规模扩大以及散货市场有所反弹。

公路业务：2018 年，招商公路完成多项重大项目收购，带来车流量及通行费收入增长较快，主控高速公路车流量同比增长 11.1%。

物流业务：受外贸及货运量增速趋缓、海运集装箱价格及公路运价下行等因素影响，物流业务实现收入 798 亿元，同比增长 3.6%。

海工业务：受海工业务市场持续低迷影响，海工业务实现收入 44 亿元，同比下滑 18.5%。

贸易业务：贸易业务板块实现营业收入 566 亿元，同比增长 35.7%，主要是由于招商海通大宗贸易营业收入规模增长较快。

二、金融业务板块

金融业务板块生产经营情况

细分业务	指标	单位	2016 年	2017 年	2018 年	同比增长
招商银行	自营贷款余额	亿元人民币	32617	35650	39330	10.3%
	营业收入	亿元人民币	2097	2209	2486	12.5%
	净利润	亿元人民币	623	706	806	14.2%
招商证券	营业收入	亿元人民币	117	133.5	113.2	−15.2%
招商资本	募资金额	亿元人民币	1379	927	208	−77.6%
	投资金额	亿元人民币	102	192	199	3.6%
	AUM	亿元人民币	2064	2733	2735	0.1%
招商仁和人寿	保险收入	亿元人民币	——	3.7	27.6	646%

注：招商银行和招商证券的数据使用合并口径，来源于年报，更新了 2016 和 2017 年的数据。招商资本的数据由招商资本提供，不含招商创投，更新了 2016 和 2017 年数据。

银行业务：2018 年，招商银行受益于息差回升、非利息收入增长、规模扩张等“三轮驱动”，带动营业收入增速较 2017 年有显著回升，重回“两位数增长”。受益于营收增速回升、资产质量好转带动拨备增速同比放缓，招商银行净利润维持两位数增长。

证券业务：2018 年证券市场下滑，上证综指期末值较 2017 年末下跌 24.59%，市场日均股票交易量 3912 亿元，同比下降 17.3 %。招商证券业绩跟随市场下滑，营业收入 113.2 亿元，同比下降 15.2%。

直投业务：招商资本基金管理业务实现收入 7.6 亿元，同比增长 30%，主要是随着新募基金的陆续设立，管理费收入快速增长。

保险业务：招商仁和人寿在 2017 年开业后保费收入增长迅速，2018 年实现营业收入 27.6 亿元，同比增长 6.46 倍。

三、城市及园区业务板块

城市及园区业务板块生产经营情况

指标	单位	2016 年	2017 年	2018 年	同比增长
商品房销售面积	万平方米	471.15	570.01	827.35	45.15%
商品房销售金额	亿元人民币	739.34	1127.79	1705.84	51.26%
物业累计出租面积	万平方米	2421	2525	2690	6.5%

注：商品房销售面积和商品房销售金额出自招商蛇口年报。

2018 年，全国房地产市场整体仍然保持良好势头，全国商品房销售额同比增长 12.2%。招商蛇口在近 60 个城市及地区拥有在售项目 214 个，全年实现签约销售面积 827.35 万平方米，同比增加 45.15%；累计实现签约销售金额 1705.84 亿元，同比增加 51.26%。

（战略发展部　财务部）

专 稿

编者按：本节收录了2018年度中央领导视察招商局，参与招商局的重要业务活动的新闻报道；招商局领导出席的重要会议及活动；招商局举办的重要会议及活动。

习近平总书记乘坐“长江壹号”轮考察长江

4月25日上午，习近平总书记在湖北省荆州港码头登上“长江壹号”轮，顺江而下，调研考察长江沿岸生态环境和发展建设情况，听取交通运输部、水利部、湖北省关于长江航运和航道治理、河势控制和护岸工程、非法码头整治等情况汇报。

“长江壹号”轮是招商局集团旗下中国长江航运集团有限公司所属长江海外游轮旅游有限公司的一艘长年航行在长江上的游船，投入旅游市场12年来，多次接待过国内外政要，有着丰富的接待经验。这也是其自开通以来，接待国家领导级别最高的一次。

当日，招商局下属长航集团党委书记、董事长张锐在码头上迎接习总书记登上“长江壹号”轮。习总书记在船调研期间，来到“长江壹号”轮驾驶室和阳光船台，询问了解了长江航道条件和“长江壹号”轮建造厂家、设备国产化率、驾驶台相关设备的使用以及船上生活用水处理等情况，“长江壹号”轮船长、湖北省劳动模范游训良分别一一作答。

经过4个小时的航行，“长江壹号”轮于下午安全平稳抵达湖北省石首港，圆满完成了光荣的接待任务。离开“长江壹号”轮前，习总书记与船上工作人员亲切握手告别，感谢“长江壹号”提供的高质量的服务。张锐陪送习总书记离船，并回答了习总书记关心的关于长江旅游等方面的问题。

自正式启动接待任务以来，长航集团和长江海外游轮旅游有限公司牢固树立“四个意识”，遵照李建红董事长“全力以赴做好准备工作”的重要工作指示精神，最大程度确保了“长江壹号”轮做好警卫接待任务的各项准备和实施，其接待水平、行程安排、航行安全、服务质量等均得到各方高度肯定。

（长航集团）

习近平冒雨考察海洋工程设备制造基地

6月13日下午，习近平冒雨来到中集来福士海洋工程有限公司烟台基地。“蓝鲸1号”钻井平台巍峨伫立、“泰山”龙门吊高耸入云，习近平撑着雨伞，边走边看，详细了解企业走自主创新发展之路、开展高端海洋工程设备自主设计研发制造情况。听说“蓝鲸1号”2017年创造了可燃冰开采时间和产量两项世界纪录，习近平鼓励他们继续努力。总书记同现场的工人们一一握手，他说，基础的、核心的东西是讨不来买不来的，要靠我们自力更生、自主创新来实现。我看你们有这个信心，希望你们迎难而上、再接再厉。

（张晓松　谢环驰）

中共中央政治局常委、中央纪委书记赵乐际考察中白工业园

9月21日，中共中央政治局常委、中央纪委书记赵乐际访问白俄罗斯期间考察中白工业园。招商局集团董事长李建红，招商局驻白俄罗斯代表处首席代表、中白工业园区开发公司首席执行官胡政陪同参加考察活动。

赵乐际来到园区规划馆，听取了中白工业园区管委会主任亚罗申科和中白工业园区开发公司首席执行官胡政关于园区规划和开发运营情况的汇报，在园区“一站式”服务大厅听取了园区管委会的介绍和演示。

在招商局商贸物流园交易展示大厅，李建红向赵乐际书记汇报了招商局积极践行“一带一路”的情况和在白俄罗斯的投资项目。赵乐际在图片前了解了招商局商贸物流园规划建设情况，在中白工业园中国投资企业展示大厅逐一了解了中国入园企业情况。他接着参观了白俄罗斯首个公共保税物流仓和白俄罗斯海关在园内设立的海关站。当看到投资建设的物流设施都已投入运营，现场堆满货物，一派忙碌而有秩序的运营景象时，他予以充分肯定，嘱咐园区不仅要建设好，还要运营好，发挥中白两国各自优势，为白俄罗斯经济发展作出贡献。在党建活动室，赵乐际详细了解了招商局在白俄罗斯的党的组织和党建工作情况，赵乐际指出，要认真落实习近平总书记重要指示，增强“四个意识”，坚持正确义利观，坚持共商共建共享，坚持绿色发展、高质量发展，扎实推进海外企业党的建设和廉洁建设。

招商局集团办公厅主任钱益兵、中白工业园合资公司副总经理兼总经济师徐保民、商贸物流园总经理杜宝忠等参加考察活动。

（胡　政）

全国人大常委会委员长栗战书考察智翔公司承建的莫桑比克马普托跨海大桥

5 月 15 日，正在莫桑比克进行正式友好访问的全国人大常委会委员长栗战书考察了中国援建的马普托跨海大桥。招商交科院下属智翔公司作为大桥桥面铺装项目的承建单位，此项目的项目经理受到亲切接见并合影留念。

莫桑比克马普托大桥主跨 680 米，完全采用中国标准设计施工，是非洲目前跨径第一的悬索桥，也是智翔公司在海外承建的第一个钢桥面铺装项目。经过智翔公司项目团队 3 个多月的共同努力，铺装项目已于 5 月 12 日顺利通过竣工验收，获得了监理、业主、总包方的一致好评。这标志着智翔公司“标准 + 技术 + 业务走出去”工作实现了完美的第一跨。

（招商交科院）

全国政协副主席杨传堂调研招商局

6 月 13 日上午，全国政协副主席、交通运输部党组书记杨传堂调研招商局集团，听取了招商局集团董事长李建红、总经理付刚峰的工作汇报并发表讲话。招商局集团在家班子成员出席调研汇报会。

李建红欢迎杨传堂副主席莅临招商局集团调研指导工作，他表示，招商局持续快速的发展离不开杨传堂副主席的关心、帮助，离不开交通运输部的大力支持。李建红汇报了招商局经营总体情况及发展思路。付刚峰汇报了招商局集团交通运输相关业务改革发展情况，以及招商局集团“一带一路”建设、服务长江经济带战略、发展智慧交通、发展多式联运、推进港口资源整合、推进物流业降本增效等情况；并对建设交通强国提出了有关建议。

杨传堂充分肯定了招商局在各方面取得的突出成就。杨传堂指出，招商局与交通运输部风雨同舟、共同奋进了半个世纪，为交通运输事业的发展、为交通强国建设做出了突出贡献。这些年来，招商局积极服务国家战略，特别是在“一带一路”建设、推进长江经济带高质量发展等方面开展了大量卓有成效的工作，取得了令人瞩目的发展业绩。他代表交通运输部党组，向分布在全球各地的 20 万招商人，向曾经为交通运输事业作出贡献的招商局广大离退休干部职工表示衷心的感谢和诚挚的敬意。

杨传堂希望招商局集团进一步深刻领会习近平新时代中国特色社会主义思想，当好改革创

新的排头兵，在服务国家事业发展中再立新功。他希望招商局集团聚焦核心产业，在交通强国建设中做好表率。一是要充分发挥基础设施建设运营领先优势，服务国家重大战略实施。二是要积极推进物流航运板块深度整合，提高核心竞争力。三是要牢牢掌握运输命脉，切实保障国家重要战略物资运输。

全国政协港澳台侨委会办公室港澳处处长董晖、中央人民政府驻香港特别行政区联络办公室协调部调研员张权以及招商局集团办公厅、财务部、战发部、海外业务部 / 基础设施与装备制造部、物流航运事业部主要负责人出席调研汇报会。

（袁洪其）

国务院国资委党委书记郝鹏调研招商局

11 月 1 日傍晚，国务院国资委党委书记郝鹏率队到招商局集团调研。在招商局集团董事长李建红的陪同下，郝鹏一行参观了中国改革开放蛇口博物馆和招商局蛇口邮轮母港。招商局集团党委副书记胡建华、副总经理王崔军陪同调研。

在中国改革开放蛇口博物馆，郝鹏听取了蛇口工业区的历史和发展情况介绍，了解了统称为“招商血脉”的弘扬改革、开放、创新的招商精神和蛇口工业区孕育的烙有“蛇口基因”的一批现代化企业，体验了蛇口工业区建设初期建设指挥部在集装箱里办公的环境。在参观过程中，李建红还向郝鹏介绍了“时间就是金钱、效率就是生命”口号提出的背景和故事，招商局践行“一带一路”倡议的经验和参与粤港澳大湾区建设的举措，以及招商局进军高端邮轮制造等情况。在参观过程中，郝鹏频频点头，向老一辈改革开放先行者致敬，对当年蛇口工业区取得的多项“第一”和众多制度创新竖起大拇指，对新时期蛇口工业区转型发展和招商局多元化发展取得的成绩表示肯定，并鼓励招商局取得更大发展。随后郝鹏一行参观了招商局蛇口邮轮母港。

参加调研的还有国资委党委办公厅、考核分配局、研究局，以及广东省国资委、深圳市政府、深圳市国资委等单位相关负责人，招商局集团办公厅、人资部、招商蛇口负责人等。

（陈　鑫）

国务院国资委主任肖亚庆调研并寄语招商局

——深化改革，强化创新，建设世界一流企业

4月26日上午，国务院国资委主任肖亚庆率队调研招商局集团。肖亚庆一行在招商局集团董事长李建红、总经理付刚峰的陪同下，实地调研了香港招商局仓码；随后，肖亚庆分别听取了李建红、付刚峰的工作汇报并做重要讲话。参与调研考察的还有国资委考核分配局局长赵世堂、国资委资本运营与收益管理局局长李冰、国资委国际合作局局长殷长波、国资委办公厅调研员张喆等。招商局集团领导王宏、王崔军、洪小源、李亚东、周松等参与汇报。

（袁洪其　陈　鑫）

李建红参加博鳌亚洲论坛系列活动

4月9—11日，世界进入“博鳌时间”，招商局集团董事长李建红应邀出席博鳌亚洲论坛并参加国企改革电视对话。论坛期间，李建红接受央视专访，出席河北省、广东省投资午餐会，并与海南省副省长刘星泰、央视财经栏目总监齐竹泉会面。

4月9日，在“机遇河北”专场午餐会上，李建红与河北省省长许勤就河北省与招商局合作机遇等话题展开交流，李建红表示河北省资源丰富，招商局集团愿意积极为雄安新区建设、港口整合等领域贡献力量。

随后，李建红接受了中央电视台财经频道《博鳌之夜》特别节目和中央电视台新闻频道鲁健《记者观察》的采访，就“改革开放再出发”“雄安新区、粤港澳大湾区”“‘一带一路’倡议”“央企创新与活力”等问题发表了看法。李建红认为企业应在“质”上下足功夫、“效”上做好文章，既要加大“引进来”的力度、又要加快“走出去”的速度，坚持市场化的经营理念，积极参与到雄安新区和大湾区的建设当中。采访开始前，李建红与齐竹泉先生会面，就“改革开放四十年”纪录片等合作事宜进行友好交流。

4月10日，博鳌亚洲论坛开幕式拉开帷幕，中华人民共和国主席习近平发表主旨演讲。李建红应邀出席博鳌亚洲论坛开幕式，并在国资委组织召开的学习习近平总书记开幕式讲话中谈到，总书记的讲话振奋人心，央企作为改革开放的主力军、践行者，要做好三个“坚持”：一是坚持深化改革，打造具有全球竞争力的世界一流企业；二是坚持扩大开放，推进构建开放型经济新格局；三是坚持“走出去”的过程中有担当，主动承担经济、社会和政治责任。当日，

李建红参加了广东省举办的午餐会，他与广东省省长马兴瑞进行了友好交流，并向其他参加博鳌亚洲论坛的中外参会嘉宾介绍了招商局在粤港澳地区的发展情况。

4月11日，本次论坛的重头戏国企改革电视对话如期而至，李建红董事长与国资委主任肖亚庆，波士顿咨询公司全球主席博克纳，泰国正大集团资深副董事长谢炳，欧洲智囊团荣誉主席、世界贸易组织前总干事拉米，清华大学国家金融研究院院长、国际货币基金组织（IMF）前副总裁朱民进行深度对话。嘉宾们围绕“市场融合，开放发展”主题展开热烈讨论。在谈到如何培养企业竞争力时，李建红说企业发展要以市场化经营为基础，立足长远发展，把握当下机遇，重视人才梯队培养，以创新为抓手，培养核心竞争力。随后，李建红会见了海南省副省长刘星泰，双方就潜在合作领域进行了探讨。

（左于恒）

李建红受邀参加中国共产党与世界政党高层对话会专题会议

5月的鹏城，晴空朗朗，来自全球100多个国家、200多个政党的数百位嘉宾齐聚这里，参加中共中央对外联络部主办的中国共产党与世界政党高层对话会专题会议，分享治党治国经验，开展文明交流对话，增进彼此战略信任，推动构建人类命运共同体。

5月27日上午，作为本次中国共产党与世界政党高层对话会专题会议的重要活动之一，“中国共产党的故事——习近平新时代中国特色社会主义思想在广东的实践”专题宣介会拉开帷幕。中共广东省委书记李希，中共中央对外联络部部长宋涛，中共广东省委常委、深圳市委书记王伟中出席大会并致辞。招商局集团党委书记、董事长李建红受邀参加，分享了招商局在全面深化改革发展实践中的故事和经验。

（办公厅）

2018中国新产业峰会深圳蛇口举行 李建红出席并致辞

触发新时代改革动能，推动新产业融合发展。9月9日，由人民日报社和招商局集团联合主办，人民日报媒体技术股份有限公司、招商局蛇口工业区控股股份有限公司、中国新产业联盟承办的2018中国新产业峰会在深圳蛇口举行。招商局集团董事长李建红，人民日报社编委、

海外版总编辑牛一兵，中国互联网发展基金会理事长马利，深圳市副市长黄敏，河北雄安新区党工委委员、管委会副主任吴海军，成都市副市长刘筱柳，贵阳市委常委、副市长孙志明等领导和嘉宾先后致辞。人民日报社副总编辑卢新宁、招商局集团副总经理王崔军、招商蛇口董事长孙承铭等与会。

本届峰会以“新时代 新产业 新动能”为主题，国家部委有关负责同志、深圳市委市政府、中国新产业联盟会员单位代表、知名学者及互联网、智能制造、大健康、文化创意等新兴产业企业家，共 500 余名嘉宾出席峰会，发表主题演讲，参与高端对话，共同探讨新兴产业的融合发展创新模式。

李建红作了题为《构建现代产业新体系，为实现高质量发展注入新动能》的致辞。

峰会上，李建红还与卢新宁、马利一起在现场启动了第 13 届“人民企业社会责任奖”评选活动。孙承铭作为中国新产业联盟主席发表联盟宣言，并参与“献礼改革开放 40 周年‘新产业，再出发’启航仪式”，为新产业联盟剪彩启幕。

（陈 鑫）

“2018 媒体融合发展论坛”在深圳蛇口举行 李建红出席并致辞

融合发展，互利共赢。9 月 10 日，由人民日报社、中共深圳市委、深圳市政府、招商局集团联合主办的 2018 媒体融合发展论坛在深圳蛇口开幕。开幕式上，人民日报社总编辑庹震，深圳市委副书记、市长陈如桂，招商局集团董事长李建红，国务院新闻办公室副主任郭卫民，国家互联网信息办公室副主任高翔，科技日报社社长李平，中华全国新闻工作者协会书记处书记季星星，广东省委常委、宣传部部长傅华，腾讯公司董事会主席兼首席执行官马化腾等先后致辞。人民日报社副总编辑卢新宁，招商局集团副总经理王崔军，招商局集团总经理助理、招商金融执委会主任洪小源，招商蛇口董事长孙承铭等与会。

本次论坛主题为“构建全媒体传播格局”，国家部委有关负责人、深圳市委市政府、各省宣传及网信部门负责人、中央及地方主要媒体及国内相关领域专家学者等 700 余名嘉宾出席论坛，发表主旨演讲，参与高端对话，共同分享媒体融合发展的最新成果，共话媒体融合新时代。

李建红作了题为“融合发展，互利共赢”的致辞。

李建红还与人民日报社副总编辑卢新宁，广东省委常委、宣传部部长傅华，深圳市委常

委、宣传部部长李小甘代表论坛主办方在现场共同见证了人民日报全国党媒信息公共平台与北京搜狗信息服务有限公司、哔哩哔哩网站，人民日报媒体技术股份有限公司与深圳报业集团，人民网与深圳广播电影电视集团的战略合作签约仪式。

招商局集团办公厅、招商蛇口、招商资本等部门和单位负责人出席了本次论坛。

（陈　鑫）

李建红出席第十三届中国邮轮产业发展大会暨国际邮轮博览会并致辞

11 月 1 日上午，第十三届中国邮轮产业发展大会暨国际邮轮博览会在深圳蛇口盛大开幕。本届邮轮大会由招商局集团、深圳市人民政府、中国交通运输协会共同主办，由招商蛇口、深圳市交通运输委员会、深圳市文体旅游局、中国交通运输协会邮轮游艇分会联合承办。招商局集团董事长李建红、副总经理王崔军、招商蛇口董事长孙承铭等出席此次大会。

出席本次大会的主要嘉宾还有交通运输部原部长李盛霖，国家旅游局原副局长吴文学，深圳市副市长吴以环，中国国防交通协会会长赵占平，联合国世界丝路论坛名誉主席曾勇，海关总署卫检司副司长张鹰，交通运输部水运局副巡视员罗德麟，中国船舶工业集团总经理杨金成，中国船舶重工集团副总经理何纪武，嘉年华集团中国区主席陈然峰，歌诗达邮轮亚洲区总裁马睿哲，星梦邮轮总裁兼水晶邮轮（亚洲）董事总经理 Thatcher Gihon Brown，地中海邮轮集团首席执行官甘尼 · 奥诺拉多，中国交通运输协会邮轮游艇分会联合会长吴强，中国老龄事业发展基金会副会长施纪平，国家丝路规划研究中心副理事长蒋志刚，中国国际友好联络会副秘书长赵君等。

李建红在开幕式致辞中表示，诞生于 1872 年的招商局，港航起家、伴海成长，旗下各业务板块资源与邮轮产业有着较高的契合度，综合优势明显。招商局集团以独资、参股或联合开发的形式，初步形成了由北至南、覆盖东南部区域的邮轮港口网络布局，并以深圳蛇口邮轮母港为中心，全方位打造集邮轮、旅游、金融、商贸、物流为一体的创新型邮轮母港。此外，招商局集团也在积极寻求突破豪华邮轮自主建造，创新研发适应国情的邮轮建造模式，探索以远洋邮轮、中国沿海邮轮及长江豪华邮轮等多种方式组建本土邮轮船队，为早日实现中国人坐上中国制造的豪华邮轮而不懈努力。

深圳市副市长吴以环在开幕式致辞中表示，深圳地处中国南海之滨，也是中国第一个经济特区，同时具有丰富的海洋资源，拥有发展海洋经济、湾区经济、邮轮旅游得天独厚的优势。邮轮产业是海洋产业的重要组成部分，素有“水上黄金产业”之称，深圳邮轮产业发展虽然时

间短，但是规格高，潜力巨大。伴随2016年蛇口邮轮母港的开港，深圳进入邮轮经济快速发展阶段，邮轮经济也成为深圳新的城市名片。深圳将高标准、高质量地推进中国邮轮旅游发展试验区的建设，着力完善邮轮产业政策体系及推广环境，形成引领全国邮轮旅游发展的新城区，为推进我国邮轮产业持续健康发展作出新的贡献。

在开幕式当天的“总裁看中国论坛”和“行业领导者沙龙”上，王崔军、孙承铭分别结合招商局集团发展邮轮产业的探索和实践，与参会嘉宾共同探讨中国邮轮产业创新升级、可持续发展课题。作为承办方，招商蛇口董事总经理许永军也参加了相关活动。

当晚，第六届中国邮轮产业年度大奖颁奖典礼在希尔顿酒店海上世界宴会厅上举行，蛇口邮轮母港凭借出色的服务能力及不断提升的服务水平，获颁邮轮港口类“最佳服务”奖项及本届国际邮轮博览会“最具设计创意奖”。

本届大会在深圳蛇口举办，不仅有利提升蛇口邮轮母港的品牌形象，同时也将进一步扩大招商局集团在中国邮轮产业的行业地位及影响力。

（办公厅　招商蛇口）

李建红出席首届“光大—光华金控论坛”并作主旨演讲

11月24日，由中国光大集团与北京大学光华管理学院联合主办的“金控集团助力高质量发展 | 首届光大—光华金控论坛”在北京举行。论坛就发挥金控集团优势服务实体经济，打造金控集团在全球金融领域竞争力，助力中国经济实现高质量发展进行了深入探讨。

全国政协副主席、民建中央常务副主席辜胜阻，北京大学副校长兼教务长、中国科学院院士龚旗煌，光大集团党委书记、董事长李晓鹏分别致辞；著名经济学家、北京大学光华管理学院名誉院长厉以宁，中央财经委员会办公室副主任、财政部副部长廖岷，中国人民银行副行长朱鹤新，中国银行保险监督管理委员会副主席曹宇，招商局集团党委书记、董事长李建红等作主旨演讲。政府相关部门领导，监管机构相关负责人，工商界领袖，国内外相关领域专家、研究机构，光大集团重点战略客户、合作伙伴等约200位嘉宾出席。

据悉，“光大—光华金控论坛”旨在打造一个政府、企业、高校及研究机构共同参与的金控研究平台，聚焦经济金融理论与政策研究、金控集团发展、产融合作等领域，及时反映和输出高质量研究成果和实践经验，为进一步探索中国特色的金控发展之路贡献智慧，为国家经济、金融发展提供有益建议。

李建红发表了题为《做好金控需要“三个力”》的演讲。李建红指出，金融服务实体经济的能力是解决我国经济发展“不平衡不充分”问题的关键因素之一。在当前经济形势下，探讨

如何发挥综合金融服务的优势，防范金控风险，打造高质量的金控模式，具有重要的现实意义。

李建红结合招商局百年来产融结合的历史和实践经验强调，金控集团无论规模如何庞大，业态如何复杂，其本源都是为了服务客户，为客户创造价值，其目标都是为了服务实体经济，支持实体经济做大做强。他提出，以此为出发点，做好金控，还需要在“三个力”上下功夫，即风险管理是核心能力、协同是竞争力、创新是驱动力。

（办公厅）

李建红荣膺“2017年度最受航运界关注的100位中国人”榜首

2018年1月19日，“2017年度最受航运界关注的100位中国人”（简称2017中国航运百人榜）颁奖盛典在上海举行。招商局集团董事长李建红荣膺“2017中国航运百人榜”榜首，招商局集团副董事长赵沪湘，招商轮船董事总经理谢春林荣登榜单，并获大会颁发奖杯，表彰他们在国际航运领域中积极引领航运事业发展，为国家航运事业作出了重要贡献。

本次颁奖盛典由陆家嘴金融城发展局等主办，航运界网、陆家嘴航运协会承办，吸引了“2017年度中国航运百人榜”获奖代表、业界精英和媒体等200余人参会。

（招商轮船）

招商局集团有限公司总经理任职

2018年2月9日上午，招商局集团有限公司召开领导班子（扩大）会议。受中组部领导委托，中组部有关干部局负责同志宣布了党中央、国务院关于招商局集团有限公司总经理调整补充的决定：付刚峰同志任招商局集团有限公司董事、总经理，免去其招商局集团有限公司总会计师职务。有关职务任免按有关法律和章程办理。

（办公厅）

付刚峰出席“第九届中德经济技术合作论坛”

德国当地时间 7 月 9 日，由中国和德国政府举办的“第九届中德经济技术合作论坛”在柏林召开，国务院总理李克强与德国总理默克尔共同出席论坛闭幕式并发表讲话。中德经济技术合作论坛是中德高层互访机制的重要组成部分，也是李克强总理此次出访德国的重要活动之一。本届论坛主题为“保持和增强创新力与竞争力”，中德经济界共计 400 余名代表参加。

招商局作为创新创业成效突出企业应邀参加本届论坛并参与题为“市场开放与产业政策”的主论坛专题讨论活动。付刚峰总经理受邀作了题为“合作共赢，做中德合作的践行者”的主旨发言。他在演讲中指出，招商局创立于 1872 年，经过 146 年来的“市场化”发展，成为业务覆盖交通基础设施运营、物流航运、金融服务、城市及园区开发等多个领域的大型驻港央企。同时，招商局与德国企业的合作由来已久，且成效显著。32 年前，招商局就与敦豪航空货运有限公司（DHL）在北京成立中外运敦豪国际航空快件有限公司，开创了中外合资企业共同经营国际快递业务的先河。招商局旗下中集集团于 2013 年收购了德国齐格勒集团，并在第二年就使齐格勒集团扭亏为盈。此外，招商局参与运营了 7 条发往德国汉堡和杜伊斯堡的中欧铁路班列。下一步，招商局还将与德国杜伊斯堡港携手，共同参与“一带一路”标志性项目——中白工业园的开发与建设。

在德期间，付刚峰与国家发改委副主任林念修等进行了友好交流，并介绍了招商局最新的发展情况。付刚峰还参加了“数字化转型中的举措”商务洽谈会、中德创新创业合作对接会等论坛系列活动，并调研了德国最大的孵化器 The Factory 和太库德国。

招商局集团战略发展部部长熊贤良陪同参加全程活动，招商局集团驻德国代表处首席代表张志强参加部分调研活动。

（左于恒）

付刚峰出席首届中新（重庆）战略性互联互通示范项目金融峰会并作专题演讲

11 月 2 日，由商务部、中国人民银行、中国银行保险监督管理委员会、中国证券监督管理委员会、国家外汇管理局、新加坡贸易与工业部、新加坡金融管理局、重庆市人民政府共同主办的首届中新（重庆）战略性互联互通示范项目金融峰会在重庆悦来国际会议中心举行。开幕式

上，重庆市市长唐良智、新加坡金融管理局局长孟文能、中国银保监会副主席黄洪、中国证监会副主席方星海、国家外汇局副局长张新以及商务部领导在峰会开幕式暨主题会议上致辞并发表主题演讲。招商局集团总经理付刚峰、招商局集团总经理助理/招商金融执委会主任洪小源等与会。

本次峰会的主题为“开放 · 创新 · 互联 · 共享”，来自中新两国和东盟地区的金融界、工商界、学界 100 余名重要嘉宾出席论坛，共同探讨全球金融服务新变革，共同谋划中新金融合作新空间，共同抒写推动“一带一路”走深走实新篇章。

在专题演讲环节，付刚峰作了题为“金融科技的变革之道”的演讲。峰会期间，付刚峰、洪小源还与重庆市副市长刘桂平进行了会晤交流。

招商局集团出席峰会的还有集团办公厅、招商金融等部门和单位相关负责人。

（办公厅）

付刚峰出席 2018 两岸企业家峰会年会并在论坛发言

12 月 4 日，招商局集团总经理付刚峰在厦门出席了 2018 两岸企业家峰会年会系列活动。

在当日上午的 2018 两岸企业家峰会年会开幕式上，中共中央政治局常委、全国政协主席汪洋出席会议并发表重要讲话。他指出，两岸企业家峰会是两岸重要的民间交流合作平台。大陆和台湾在资金、市场、技术、人才等方面各有所长，只要秉持“两岸一家亲”的理念，充分发挥企业作用，加强开放合作，就能实现共同发展。2018 两岸企业家峰会年会以“融合新举措，共享新商机”为主题，大陆方面理事长郭金龙、台湾方面理事长萧万长以及福建省委省政府领导、两岸知名企业家、工商团体负责人、中小企业和青年创业者代表等 1000 多人与会。

开幕式前，付刚峰作为参会代表参与了汪洋对两岸企业代表的会见活动。当日下午，付刚峰受邀参加了峰会综合合作交流推动小组主题为“携手应对挑战、共创互利商机”的专题论坛，并在圆桌对话环节作为大陆方面企业代表发言。他回顾了招商局集团和台湾的百年之缘，介绍了招商局集团在“一带一路”上的发展经验，并期待今后两岸企业能够携手共建“一带一路”，在合作的过程中发挥各自优势，实现双赢共赢多赢。

陪同参加论坛活动的还有集团办公厅、海外部 / 国际合作部、交通物流事业部 / 北京总部、招商漳州相关负责人。

（陈　钟）

庆祝改革开放40周年大会表彰改革开放杰出贡献人员

——袁庚荣膺“改革先锋”

12月18日上午，庆祝改革开放40周年大会在人民大会堂隆重举行。会上，党中央、国务院表彰改革开放杰出贡献人员，授予于敏等100名同志“改革先锋”称号，颁授“改革先锋”奖章。招商局集团原常务副董事长，原蛇口工业区管委会主任袁庚同志，作为“改革开放试验田‘蛇口模式’的探索创立者”获表彰。

（办公厅　招商蛇口）

招商局集团科伦坡国际集装箱码头管理团队被授予“央企楷模”

12月25日，在北京，国务院国资委党委主办的“大国顶梁柱——第三届‘央企楷模’”发布仪式隆重举行。招商局集团科伦坡国际集装箱码头（CICT）管理团队获表彰，被誉为“‘海上丝路’的新港务标杆”。国务院国资委党委书记郝鹏，国务院国资委党委委员、副主任翁杰明为获奖集体与个人颁发荣誉证书。

“大国顶梁柱——第三届‘央企楷模’”评选，旨在深入贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神，大力培育和践行社会主义核心价值观，充分发挥先进典型模范示范引领作用，为庆祝改革开放40周年营造喜庆热烈氛围。

经单位推荐、网络票选和评委会决定，本届央企楷模共评选出4个“先进集体”、6个“先进个人”。招商局集团科伦坡国际集装箱码头管理团队脱颖而出，荣获第三届“‘央企楷模’先进集体”荣誉称号，被誉为“‘海上丝路’的新港务标杆”，他们是CICT第一任CEO刘云树、第二任CEO任锐、第三任和现任CEO黄鹏，第一任CFO孙力干和现任CFO慕楠。

“远见卓识，果断布局，南亚海域开拓招商港口。异乡创业，荦路蓝缕，勤劳智慧创造中国速度。瞄准增量，提升效率，中国模式赢得同行认可。你们怀揣梦想，奋斗在海上丝路，身在远方，心怀祖国！”评委会的颁奖词诠释了招商局科伦坡国际集装箱码头管理团队所做出的不平凡业绩。

招商局集团办公厅主任、党委宣传部部长钱益兵，招商局集团交通物流事业部/集团北京总部副部长王健，招商局港口集团股份有限公司副总经理严刚等出席发布活动。

（办公厅　交通物流事业部/北京总部　招商港口）

胡建华获评“2017 中国航运名人”

1 月 11 日，“首届大湾区港航物流发展论坛暨第五届中国航运业创新大会”在广州南沙举行。集团副总经理胡建华与招商港口董事总经理白景涛获评“2017 中国航运名人”上榜人物，蛇口集装箱码头有限公司获“2017 港口码头创新大奖”。

招商港口副总经理李玉彬出席论坛并发表题为“借力‘一带一路’共建粤港澳大湾区”的主题演讲。

本届大会以“新时代、新机遇、新挑战”为主题，由中国交通运输协会指导，大连海事大学、上海海事大学、交通运输部水运科学研究院、上海航运交易所、《中国航务周刊》杂志社等五家单位共同发起，《中国航务周刊》杂志社、国际航运企业联盟（ISEA）、中国物流城市联盟共同主办。论坛参会人员包括国家有关部委领导、业界知名专家学者、中国航运 50 人论坛成员，中外知名物流、供应链及相关企业的企业领导，国际航运企业联盟（ISEA）会员单位负责人、中国物流城市联盟会员城市代表、粤港澳大湾区主要城市领导及代表、院校及媒体记者等 300 余名嘉宾。会上，招商港口资讯部公共关系与媒体总监黄馨为“海上丝绸之路港口城市投资合作指南”的官网启动仪式揭幕。

（招商港口）

招商局集团参加首届中国国际进口博览会巡礼

11 月 5 日，世界进入“进博时间”，黄浦江畔流光溢彩，“四叶草”馆万商云集。一年多前，国家主席习近平在北京向全球发出邀约，应者如云，一场中国主动搭建的世界经贸盛宴正式开启。这是世界上第一个以“进口”为主题的国家级展会，这是中国以开放共赢为底色倾心搭建的大舞台。招商局携手“一带一路”上的合作伙伴们，全情加入了这场精彩雄浑的“世界合唱”。

招商局集团董事长李建红出席了本次博览会开幕式，并作为重要发言嘉宾参加“贸易与开放”平行论坛；集团副总经理王宏、总经理助理李亚东参加了国资委组织的“中央企业合作论坛”；集团副总经理邓仁杰主持了集团主办的“一带一路”物流合作论坛。招商局集团还举行了下属企业与海外供应商的集中采购签约仪式；招商局集团旗下中国外运主办跨境电商客户推介会，在各个领域积极参与此次盛会。

在参展工作方面，在进口博览会筹备工作开始之际，招商局集团董事长李建红就提出“抓

好落实，展现出实力和水平”的指导意见。此次参加进口博览会是以招商局集团指导、港口主办、相关单位协助的形式进行。在招商局集团领导小组的指导下，工作小组及相关人员齐心协力，顺利完成了招展、展商联络、承建商招标、展厅设计及搭建、客户邀请、论坛准备、媒体宣传、后勤保障等方面的工作。

展会期间，招商局集团领导王宏、邓仁杰、李亚东，集团驻白俄罗斯首席代表、中白工业园 CEO 胡政等到展位巡查并与参展单位进行交流。

这是一次“不一般”的盛会，在改革开放四十周年之际，为全球商家进一步开放了市场带来了机遇，这样的胸怀和气度让大家看到了中国的“大国实力”。作为中国“改革开放”的先行者，对外开放的“排头兵”，招商局积极响应大会精神，邀请海外合作伙伴参展，以实际行动支持经济全球化和自由贸易，践行“一带一路”精神。

（蔡颖丹　韩依潼）

《财富》“2018 年度最受赞赏的中国公司行业明星榜”揭晓，招商局在“多元化企业”行业中排名第一

《财富》中文网排出了“2018 年度最受赞赏的中国公司行业明星榜”，招商局集团在“多元化企业”行业中排名第一，招商银行在“银行、证券”行业中排名第一。在“2018 年度最受赞赏的中国公司排行榜”中，招商银行则位列第十三名。

（办公厅）

招商局集团获评“金蜜蜂 2018 优秀企业社会责任报告 · 长青奖一星级”

12 月 6 日，由《WTO 经济导刊》杂志社、中国可持续发展工商理事会主办，瑞典驻华使馆 CSR 中心联合主办的第 11 届中国企业社会责任报告国际研讨会在北京举办。会上发布了“金蜜蜂 2018 优秀企业社会责任报告”榜单，《招商局集团 2017 年社会责任报告》获评“金蜜蜂 2018 优秀企业社会责任报告 · 长青奖一星级”。

“金蜜蜂优秀企业社会责任报告榜单”已连续发布 11 年，是中国目前覆盖面最广、评价更

为科学严谨的企业社会责任报告评估活动。入选“长青奖”要求中国企业所发布的优秀社会责任报告已连续三年获得“金蜜蜂优秀企业社会责任报告奖”，并在本年度依然保持高质量标准，是企业编制社会责任报告参考的典范和标杆。

本届评选以金蜜蜂企业社会责任报告评估体系为主要评审依据，“从报告结构参数、技术参数和主体参数等 16 个方面对报告进行定位和分类，从结构完整性、内容实质性、绩效可比性、报告可信度、报告可读性、报告创新性等六个维度对报告进行系统评估和研究工作。通过对中国大陆 2018 年前 10 个月发布的 1676 份社会责任报告中的 1579 份企业社会责任报告进行系统评估和分析，共有 80 家企业和 1 家组织最终进入榜单。

《招商局集团 2017 年社会责任报告》是招商局集团发布的第 10 份社会责任报告，时代性和创新性高度融合。一方面采用跨页海报的形式，回顾了招商局近 40 年作为改革开放先行者、深化改革新标兵和创新改革引领者的思想及实践；也展示了招商局助力粤港澳大湾区平台建设、产业建设和中小企业“走出去”的总体思路。另一方面通过设立“十九大”专栏，结合党的十九大最新要求，披露招商局在创新、应对老龄化社会、环保、员工成长、精准扶贫和“一带一路”等方面的思考和行动。招商局集团将持续围绕“以商业成功推动时代进步”的企业使命，践行“使命驱动型”的社会责任推进模式，将社会责任融入企业决策与日常经营，立足长远、把握当下，充分展示作为一家百年央企的责任与担当。

（招商局慈善基金会）

招商蛇口荣获“2017 年度最受投资者尊重的上市公司”奖项

4 月 8 日，“2017 年度最受投资者尊重的上市公司”评选活动评选结果揭晓，招商蛇口凭借优秀的信息披露和投资者关系管理工作，荣获“2017 年度最受投资者尊重的上市公司”佳誉。

招商蛇口凭借优秀的信息披露和投资者关系管理工作，从 476 家深市主板上市公司中脱颖而出，喜获殊荣。作为深市各板块中唯一一家信息披露连续 14 年考评为等级 A 的上市公司，该奖项的获得又一次体现了投资者和资本市场对招商蛇口的高度认可。

（王婉琳）

招商港口获中国证券“金紫荆”奖之“一带一路”最佳实践上市公司奖

12 月 5 日，正值“一带一路”倡议提出五周年之际，第八届香港国际金融论坛暨中国证券“金紫荆”奖颁奖典礼在香港举行。香港特别行政区行政长官林郑月娥，全国政协委员、香港大公文汇传媒集团董事长姜在忠，以及近百家内地和香港地区上市公司的董事长、总经理及公司代表等出席论坛和典礼。其间，招商港口获颁“‘一带一路’最佳实践上市公司奖”，招商港口副总经理严刚代表公司上台领奖。

（招商港口）

招商租赁荣获首届中国融资租赁“腾飞奖”之“最具发展潜力租赁公司”奖

11 月 27—29 日，在天津市政府支持举办的“全球租赁业竞争力论坛”上，招商租赁凭借开业以来的良好业绩表现，荣获首届中国融资租赁“腾飞奖”之“最具发展潜力租赁公司”奖。

中国融资租赁“腾飞奖”是全球租赁业竞争力论坛专门为综合实力领先或在某一细分领域有比较优势的租赁企业设置的奖项，获奖名单通过企业自主申报和专家评审团投票选举的方式产生。

（招商租赁）

立足长远、把握当下，拥抱变化、科技引领

——招商局集团 2018 年度领导班子（扩大）务虚会在深圳召开

经过两天的头脑风暴，招商局集团 2018 年度领导班子（扩大）务虚会 12 月 1 日傍晚在深圳圆满结束。会议围绕“立足长远、把握当下，拥抱变化、科技引领”主题展开大讨论。招商局集团董事长李建红、总经理付刚峰做了重要讲话。集团领导班子成员、集团总部职能部门负

责人与会。会议由李建红董事长主持。

李建红就本次务虚会议题做了诠释，特别强调了“科技引领”纳入集团战略的重要意义。站在改革开放 40 周年的节点，无论是做好未来 3 年战略规划，还是谋划到 2035 年招商局要实现具有全球竞争力的世界一流企业战略目标，除了进一步改革开放外，科技引领、创新驱动缺一不可。没有科技的领先，就没有企业的领先；即使一时取得领先，也不可能持续领先。面对未来，科技引领将成为招商局这样多元化企业的立命之本，拥抱变化首先要拥抱科技所带来的变化。今后各公司要加大力度研究前沿科技，掌握主动，保持战略领先。同时要积极行动，推动战略落地，加快形成以科技创新为主要引领的发展模式，提高全要素生产率和科技进步贡献率，为高质量发展提供全面支撑。

付刚峰充分肯定了本次务虚会取得的成效，大家相互学习、认真讨论，碰出了很多思想火花，提出了不少真知酌见，对集团今后的发展具有重要的指导意义。

根据会议安排，麦肯锡工作团队做了招商局集团 2018 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 2018 年度战略实施评估及展望的报告，集团财务部做了 2018 年集团财务状况通报。

（袁洪其）

招商局集团举行庆祝蛇口改革开放 40 周年大会

四十载大潮激荡，九万里风鹏正举。为深入学习贯彻习近平总书记在改革开放 40 周年大会上的重要讲话精神，2018 年 12 月 22 日下午，在打响中国改革开放第一炮的蛇口，招商局集团隆重举行庆祝蛇口改革开放 40 周年大会。招商局集团董事长、党委书记李建红作讲话，招商局集团总经理、党委副书记付刚峰主持大会。

招商局集团在家班子成员，集团老领导与蛇口工业区的老领导代表，袁庚同志的家属，集团各二级单位主要负责人，招商银行负责人，深港两地集团高管，以及部分在深地区的员工代表等出席大会。大会特邀原招商局集团董事、蛇口工业区总经理顾立基，中集集团 CEO 兼总裁麦伯良，原招商银行行长马蔚华，招商蛇口总经理、党委书记许永军在会上发言。

李建红在会上作了题为“新时代呼唤新标兵”的讲话，他从蛇口的实践、蛇口的启示、新时代争当新标兵三个部分，简要回顾了蛇口改革开放 40 年的实践历程和伟大成就，系统分析了蛇口改革开放 40 年的启示，号召招商人在新时代争当改革开放新标兵。

李建红表示，40 年来，招商局在蛇口为中国社会转型作出了重要贡献：一是率先推动了从

计划经济向市场经济的转变，探索了新体制；二是率先推动了从闭关锁国向对外开放的转变，融入了全世界；三是推动了招商局从沉寂香港一隅向建设世界一流企业的转变，实现了新跨越。

李建红指出，蛇口改革开放40年的启示归纳起来就是六个“坚持”，即坚持党的领导，坚持以人民为中心，坚持解放思想、更新理念，坚持市场化改革的路径，坚持开放发展，坚持真抓实干。

付刚峰在主持会议时表示，各单位要坚持“立足长远、把握当下，科技引领、拥抱变化”的战略原则，持续深化改革、扩大开放、创新发展，坚定不移地将改革开放进行到底，引领推动企业高质量发展，为集团早日建成具有全球竞争力的世界一流企业不懈努力。

顾立基、麦伯良、马蔚华、许永军作为蛇口40年改革开放实践的重要参与者和见证者，作为推动蛇口改革开放探索实践的杰出代表，结合各自工作经历、从不同角度表达了参与开发建设蛇口、见证中国改革开放伟大事业的无比自豪感和荣誉感；表达了共同心声——没有改革开放，就没有蛇口工业区，就没有中集集团，就没有招商银行，就没有在这片热土上成长起来的一大批优秀企业。他们感谢改革开放的英明政策，感念袁庚等老一辈拓荒者，感恩这个伟大的时代；决心在新时代不忘初心，砥砺前行，再立新功，再创辉煌。

会上播放了专题片《改革开放40年，我们一起走过》，大家一起重温了“敢为天下先”的蛇口披荆斩棘、砥砺奋进的燃情岁月，领略了南海小渔村沧海桑田、改天换地的巨大变化，浏览了十八大以来招商局集团结出的累累硕果。

大会还设置了一个特别环节。4天前，招商局集团原常务副董事长、原蛇口工业区管委会主任袁庚同志作为改革开放杰出贡献人员被党中央、国务院授予了“改革先锋”称号。袁庚之子袁中印在会上分享了他代表父亲参加庆祝改革开放40周年大会，并代领“改革先锋”获奖证书和奖章的激动心情。他表示，这份荣誉属于与父亲一起开发蛇口工业区的创业者们，属于全体招商人。他当场将证书和奖章捐献给了招商局历史博物馆。

（袁洪其）

创新驱动 科技引领

——2018年招商局集团创新大会在深圳召开

12月27日上午，2018年招商局集团创新大会在深圳南山召开，集团董事长李建红作讲话，集团总经理付刚峰作集团创新工作报告，集团外部董事，集团班子成员，集团总部各部门负责人、各二级公司分管创新工作的公司领导和部门负责人以及创新项目代表等参加了大会。大会由集团副总经理王宏主持。

大会举行了首届“招商杯”集团创意创新创业大赛启动仪式，并对2018年度为集团创新工作作出突出贡献的先进单位和个人进行了表彰。

李建红作了题为“创新驱动，科技引领”的讲话，重点围绕全力推进科技创新为核心的全面创新这一主线，对集团下一阶段创新重点工作做了部署，并就如何抓好“一个战略、三项能力和六大要素”的行动方案做了全面阐述。

付刚峰作了题为“强化科技引领，推进创新驱动，加快世界一流企业建设”的集团创新工作报告。在报告中，付刚峰对过去5年创新工作进行了系统总结，提出了未来创新工作总体思路和具体工作要求。

大会举行了首届“招商杯”集团创意创新创业大赛启动仪式。从2018年起，集团将每年举办一届“招商杯”创意创业创新系列大赛，将集团产业创新需求挖掘与对接前置，更好地助力集团产业转型升级，同时进一步挖掘内部优质创意、创新、创业项目。

2018年，招商局集团上下积极推动创新战略落地，聚焦“产业＋科技”和“产业＋互联网”，进一步加大创新投入，加快数字化转型，取得了一批创新成果。在大会上，对2018年度为集团创新工作作出突出贡献的先进单位和个人进行了表彰。招商工业“MT系列多功能饱和潜水支持船”团队和中国外运“集装箱O2O”团队获得“2018年度创新先进单位二等奖”，招商港口刘达、中国外运刘海峰获得“创新先进个人二等奖”；招商金融的招商金融云IAAS平台团队、招商公路的功能性路面铺装技术研究及产业化团队、中国外运的单证智能化处理平台团队、招商港口的西部港区智慧指挥监控系统团队、招商证券的债券内部信用评级体系团队获得“创新先进单位三等奖”，招商公路唐光武获得“创新先进个人三等奖”。李建红为获得“创新先进二等奖”的单位及个人颁奖，付刚峰为获得“创新先进三等奖”的单位及个人颁奖。

会上，招商港口宁波大榭RTG改造项目、中国外运国际供应链采购项目、招商金融金融生态圈平台项目、招商蛇口员工创业项目“壹家仓”等重点项目做了经验介绍。另外，IBM相关负责人也和与会嘉宾一同分享了招商局集团数字化规划的主要成果。

（廖静怡）

深入推进具有全球竞争力的世界一流企业建设

——2018年招商局集团年会隆重召开

2月5日，深圳市南山区，2018年招商局集团年度工作会议在雄壮的国歌声中拉开帷幕。这次年会分两个阶段：上午是经营工作会议，下午是党建工作暨党风廉政建设和反腐败工作会议。

在经营工作会议上，招商局集团董事长、党委书记李建红作重要讲话，国企监事会主席李兵出席会议并讲话，招商局集团党委副书记付刚峰作年度工作报告。中联办经济部副部长雷海秋、监事会26办的领导、招商局集团领导班子成员、外部董事和来自招商局集团总部各部门、各二级公司、各办事处等单位的200余名代表出席上午的会议。大会同时在香港、深圳蛇口、北京、漳州、重庆、武汉等地设立了26个视频分会场。会议由集团副董事长赵沪湘主持。

会上公布，2017年招商局集团跑赢大市，经营业绩再创新高：实现营业收入5844亿元，同比增长18%；利润总额1271亿元，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。招商局集团成为8家连续十三年荣获国务院国资委经营业绩考核A级的央企之一和连续四个任期“业绩优秀企业”。

在党建工作暨党风廉政建设和反腐败工作会议上，集团董事长、党委书记李建红作党委工作报告；集团党委副书记付刚峰传达上级会议精神；集团纪委书记段湘晖作党风廉政建设和反腐败工作报告。出席下午会议的有集团领导班子成员、集团管理的高管人员、深港两地二级公司分管党建工作的领导、纪委书记，还有深港两地二级公司党建和纪检部门主要负责人。

大会上还举行了新晋高管佩徽仪式，李建红董事长等集团领导为30名新晋高管佩带上高管徽章。

（袁洪其）

立足长远 把握当下 拥抱变化

——2018年招商局集团年中工作会议在深圳召开

7月20日上午，2018年招商局集团年中工作会议在深圳蛇口召开。招商局集团董事长李建红作讲话，总经理付刚峰作年中工作报告，副总经理胡建华传达中央企业地方国资委负责人视频会议精神。招商局集团领导、外部董事、在深港地区的高管和在外地各二级公司主要负责人等近170名代表参加了此次会议。招商局集团总部、北京、漳州、重庆、武汉分别设立了视频分会场。会议由胡建华主持。

会上透露，2018年上半年招商局集团经营发展稳中向好，基本实现了时间过半、任务过半的阶段性目标。2018年上半年，招商局集团实现营业收入2973亿元，同比增长15.2%；利润总额744亿元，同比增长18.1%；总资产7.7万亿元。主要指标均保持良好的增长态势。

李建红在会上作了题为“立足长远，把握当下，拥抱变化”的讲话。李建红对2018年上半年招商局集团迎难而上，保持稳中有进的发展势头表示充分肯定。他指出，2018年上半年招商局集团综合实力不断增强，营业收入、利润总额、归母净利润等指标都继续保持两位数增长，是8家连续14年获评为A级的央企之一，集团首次申报并成功进入《财富》世界500强。同时，招商局集团发展质量稳步提升，战略动能加快打造，战略保障更加健全，总体看，2018年上半年招商局集团各项工作推进有力，经营成果良好。

会上，付刚峰作了题为“凝心聚力，协同发展，扎实推进世界一流企业建设”的工作报告，报告对上半年工作进行了总结，对下半年工作进行了部署。

（袁洪其）

招商局集团召开2018年务虚会

——会议确立了“立足长远、把握当下，科技引领、拥抱变化”的集团战略原则

12月27—28日，招商局集团2018年务虚会在深圳召开，会议确立了“立足长远、把握当下，科技引领、拥抱变化”的集团战略原则。大家围绕这一战略原则，就过去的实践怎么想，现在的形势怎么看，未来的工作怎么干，提出思考和建议。招商局集团董事长李建红作讲话，外部董事，集团领导，招商银行负责人，集团各部门、各二级公司主要负责人参加会议。会议由集团总经理付刚峰主持。

李建红传达了刚刚召开的中央经济工作会议精神。他指出，要按照中央经济工作会议提出的“坚持稳中求进工作总基调”和集团战略原则来思考和安排好明年工作。要认真理解中央经济工作会议关于新形势下“危”与“机”关系的判断，重点抓住加快经济结构优化升级、提升科技创新能力、深化改革开放、加快绿色发展、参与全球经济治理体系变革等五大机遇。要继续坚持和加深供给侧结构性改革，认真落实“巩固、增强、提升、畅通”八字方针。要结合中央经济工作会议提出的2019年七大重点工作任务积极寻找推动集团发展的新机遇。

会上，招商局集团战略发展部、财务部，麦肯锡作专题报告，招商银行及各二级公司作专题发言。贝克伟代表外部董事发言。

付刚峰对务虚会作了总结。他表示，这是一次主题鲜明的务虚会，这是一次促进协同的务虚会，这是一次观念转变的务虚会。此次会议，全集团凝聚了对“立足长远、把握当

下，科技引领、拥抱变化”战略原则的共识，促进了集团各板块协同，成效显著。付刚峰强调，务虚是为了务实，富有成效的务虚会应该是富有成效工作的开始。对于年底的工作，他提出两点要求：一是各公司要联系实际，科学谋划明年工作；二是要强化责任，抓好安全生产工作。

（陈 鑫）

重大事件

招商局在港口重组整合上取得重要突破

一、招商局“1801 项目”实现港口重大资产重组

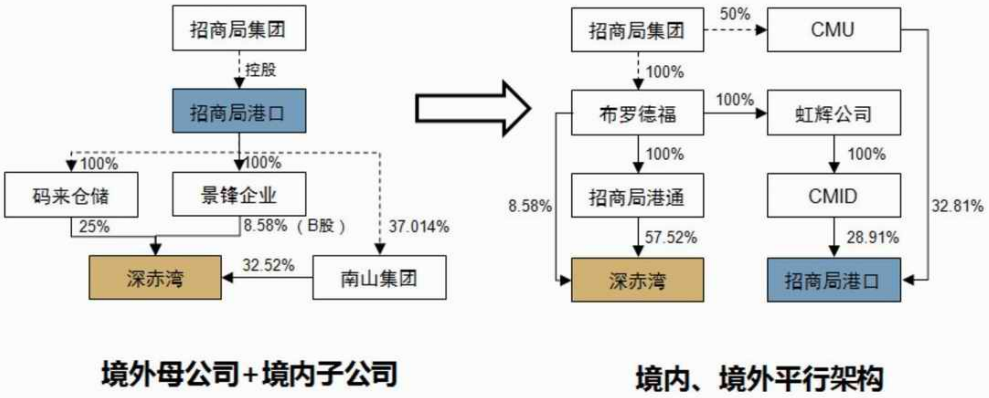
招商局充分利用资本市场，积极推进国有企业深化供给侧结构性改革，取得了丰硕的成果。在港口板块，为优化招商局港口资产结构，以解决招商港口与深圳赤湾港航股份有限公司（简称深赤湾）两家上市公司在深圳西部港区的同业竞争为切入点，招商局集团成立了项目团队，从“1601 项目”“1701 项目”到“1801 项目”，历经 3 年，对 10 多种方案的可行性、可操作性、难点、优劣势、政策影响、整合效果和税务成本等方面展开了大量的研究和论证工作，最终确定了“A 控红筹”的实施方案。

（一）招商局集团重视，确保项目顺利推进

“1801 项目”属于重大无先例项目，涉及内地及香港两家上市公司、涉及跨境资产重组，交易结构复杂，审批环节繁琐。在招商局集团资本运作项目中，此项目方案研究时间历时 3 年，跨度最长。同时，参与此项目的中介机构数量最多，包括中信证券、招商证券、招证国际、香港年利达律师事务所以及巴西、澳大利亚、多哥、斯里兰卡等地 15 家律师事务所。此项目涉及政府审批环节最多，需得到国务院国资委、国家发改委、商务部、中国证监会、深交所、外管局、香港证监会及联交所、澳大利亚和巴西等国家政府有关部门审批。项目研究及实施过程尤其艰难。为此，招商局集团领导给予了项目高度重视和支持，建立周例会制度，第一时间听取方案汇报和项目进展，及时给予专业指导和提出重要指示，使项目始终沿着正确的方向推进。招商局集团各相关部门积极参与、大力支持，为项目保驾护航。

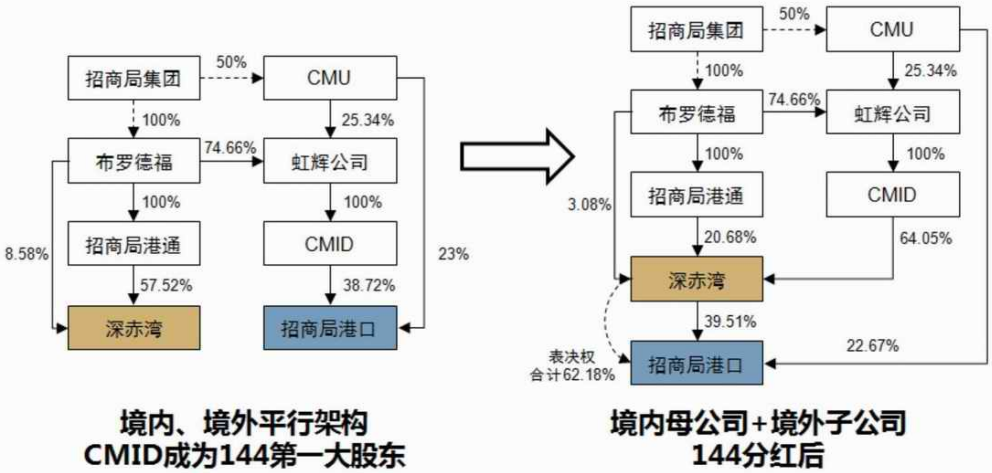
（二）用心沟通，实现各方利益共赢

本次重大资产重组分为“拉平”和“拉直”两大阶段。在“拉平”阶段，招商港口（下图中的招商局港口）及南山集团将所持的深赤湾股权转让给招商局集团，并由招商港口收购澳大利亚纽卡斯尔港，因属于关联交易，需取得招商港口小股东同意，所以，项目团队对小股东开展了多场路演，阐明招商港口未来作为招商局集团海外业务运营平台的定位及广阔前景，得到小股东高度认可，出售深赤湾股权和收购纽卡斯尔港的议案获得了股东 99.9% 和 94% 的高票通过。



“母子架构”调整为“平行架构”的“拉平”方案 ①

在“拉直”阶段，深赤湾发股收购招商港口股权。因属关联交易，需取得深赤湾小股东同意，所以，项目团队组织了针对深赤湾 A 股和 B 股个别重要机构股东的路演，详细阐述本次重组对深赤湾的战略意义，最终重组议案获股东 99.7% 高票通过。



“平行架构”调整为“母子架构”的“拉直”方案

① CMU 即招商局联合发展有限公司；CMID 即招商局投资发展有限公司。

（三）创新突破，为资本市场提供经典案例

招商港口坚持合作共赢的理念，在方案设计、政策运用、实务操作等方面实现了多项突破，成为央企资产 A 股证券化的标杆式项目，实现了三个“第一”。一是实现首例港股市场红筹上市公司控股权回归 A 股上市；二是创造 2018 年 A 股市场基础设施行业重组交易规模之最（250 亿元人民币）；三是成为深交所首单存量上市公司更改证券代码，并实现 A 股和 B 股代码同时转换案例。此项目为资本市场提供了经典案例，为进一步深化国有企业改革起到了良好的示范性作用。

2018 年 12 月 26 日，招商局港口集团股份有限公司资产重组更名暨上市仪式在深圳证券交易所隆重举行。深赤湾更名为招商局港口集团股份有限公司，证券简称由“深赤湾 A”变更为“招商港口”，证券代码由“000022”变更为“001872”，为招商局集团成立 146 周年献上了一份特殊贺礼。

（四）双平台架构，助力港口板块实现世界一流

重组完成后，招商局集团港口板块形成“A 控红筹”的双平台架构，将以 A 股平台作为境内 / 大湾区战略的资本运作平台，未来投资境内新增港口资产；以红筹平台作为海外“一带一路”资本运作平台，未来投资境外港口资产。从而形成分工合作、优势互补、竞争有序的港口格局。在习近平总书记关于做强做优做大在港中央企业讲话精神的指导下，伴随着优质资产的不断注入以及港口资产的区域联动效应的发挥，港口板块定将进一步发展壮大，加速迈向世界一流。

“1801 项目”是招商局集团在资本运作方面取得的又一项重大胜利，为招商局港口业务实现“世界一流港口综合服务商”的战略目标奠定基础。项目同时实现了国资、上市公司中小股东和企业间的平衡，兼顾了各方利益，获得了市场的高度认同，重组后 A 股上市公司的资产规模、盈利水平得到了巨大提升，真正实现了多方共赢。

二、招商局以市场化方式推动辽宁省港口整合

辽宁是中国东北地区唯一拥有出海口的省份，拥有不可替代的地理位置优势，然而近年来受多种因素影响，大连港和营口港经营风险愈发严重，按照标准会计准则来算，营口港已处于破产边缘，大连港也因为太平湾问题，包袱很重。在招商局集团与辽宁省委省政府主要领导充分磋商下，2017 年 6 月 10 日双方签署了港口合作框架协议，确定由招商局主导，通过市场化方式推动辽宁港口整合。

（一）整合各方最终形成协力

辽宁港口整合项目启动初期，交易各方利益诉求难以调和，尽职调查工作一度陷入停滞。2017 年 8 月 9 日，辽宁省政府召开专题会议，为尽职调查扫清了障碍，经过这个阶段的博弈与磨合，基本解决了阻碍辽宁港口整合的关键问题，统一了各方思路，确定了整合工作时间表，进一步明确了招商局的主导地位，组建联合工作小组，形成了有效的工作机制。辽宁港口整合工作进入了快车道。

（二）港口整合方案初具雏形

2017 年 11 月初，招商局与辽宁省明确了基本整合方案：由辽宁省国资委全资设立 SPV 公司（Special Purpose Vehicle，特殊功能公司）。营口市国资委和大连市国资委分别将营口港集团和大连港集团 100% 股权无偿划拨给 SPV 公司。招商局根据辽宁港口集团的评估价值，以现金出资实现控股。2018 年 2 月 28 日，招商局和辽宁省高层在北京举行会晤，坚定推进辽宁港口整合的决心。双方一致同意由招商局先以托管方式进入辽宁港口集团，开始对两港经营的重大问题进行决策。

（三）双方就交易核心条款达成一致

招商局和辽宁省高层在北京会晤后，一方面对审计、评估结果进一步确认，另一方面全力完善各项交易协议。经过艰苦谈判，各方就各项交易协议文本达成了一致意见。3 月 20 日下午，国务院国资委主任肖亚庆、副主任黄丹华，辽宁省委书记陈求发、省长唐一军，招商局集团董事长李建红、总经理付刚峰出席交易条款确认协议的签约仪式，标志着辽宁港口整合项目取得阶段性重大突破，项目进入过渡期。

（四）多管齐下，落实先决条件、保障顺利交割

辽宁港口整合项目进入过渡期后，招商局与辽宁省共同组建了过渡期筹备组进驻营口和大连两港，紧紧围绕“项目顺利交割，管理平稳过渡”两条工作主线开展了大量富有成效的工作。

2018 年 4 月 8 日，辽宁省委省政府和招商局集团主要领导联名致信国务院总理李克强，希望中央对辽宁港口整合给予政策支持。根据国务院领导的指示，自然资源部、生态环境部、交通运输部先后组织团队实地调研大连港和营口港，并由国家发改委牵头全力推进营口港务集团债务重组，各项工作均取得了丰硕成果。

11 月 3 日，在国务院国资委主任肖亚庆，交通运输部副部长何建中，招商局集团董事长李建红的共同见证下，辽宁省政府和招商局集团正式签署了增资协议。11 月 29 日，交割前提条

件均已满足达成标准，招商局集团第一期增资股权交易完成交割。

辽宁港口整合是以招商局集团和辽宁省双方共同推动的、高度市场化的区域港口整合，本次辽宁港口整合项目得到了党中央、国务院领导的高度重视和大力支持，是招商局响应党中央、国务院关于振兴东北经济的战略要求的重要举措，顺应了港口产业发展客观规律，对做优、做强、做大港口业务板块，充分体现了招商局作为央企的责任感和使命感，对招商局集团港口资产布局具有重大战略意义。

（戴广超）

招商局重组整合中外运长航工作全面完成

2018 年，经过三年努力，招商局与中国外运长航集团有限公司重组整合工作收官，中国外运长航集团有限公司整体并入招商局集团有限公司。融合产生了物流、航运两个世界一流平台，构建了大交通、大物流体系。

2018 年 8 月，招商局组建交通物流事业部、招商局集团北京总部，与中外运长航集团有限公司实体相互赋能，进一步巩固了集团战略，为招商局集团打造“三个世界一流”和“四个国内领先”积聚新的活力和能量。2018 年招商局交通物流板块整体营业收入近 2000 亿元，同比增长 10.5%；剔除工业项目战略减值及港口股权调整影响，实现利润总额超 200 亿元。

通过重组，招商局在物流航运产业“央企国家队”地位、产业整合者地位、行业领先者地位稳步提升，建设世界一流航运、物流企业的步伐明显加快。

航运业务完成重组后，招商局营运的船舶运力达到 3300 万载重吨，目前全球排在第四位；加上在手船舶订单 1200 万载重吨，总计达到 4500 万载重吨，跃居全球第二位。其中，超级油轮（VLCC）船队规模、盈利和实力一跃成为全球第一。

物流业务完成重组后，招商物流并入中国外运，打造智慧物流平台。2018 年，中国外运以整合促融合，换股吸收合并中外运空运发展股份有限公司，在上海、香港两地上市，成功搭建“A+H”股平台，实现海、陆、空物流资源全面整合。招商局成为中国领先、世界前五的综合物流服务供应商，第三方物流全球排名由第八位上升至第六位，全球竞争力进一步提升。

整合后的中国长江航运集团有限公司彻底解决债务等历史遗留问题，资产财务状况进一步改善，巩固长江干散货运输领头地位，加快发展邮轮产业和特色造船业务，重振百年长航雄风。

（王　倩）

招商局被确定为金控模拟监管试点

2018 年初，中国人民银行启动了金融控股公司模拟监管试点工作，通过选取不同类型的金融控股集团，建立有操作性监管制度，填补监管空白，招商局被确定为全国五家金控模拟监管试点之一。

作为兼具实业与金融业务的大型央企，招商局在模拟监管中具有一定的代表性。招商局以港航业起家，顺应经济规律逐渐发展出综合交通、地产开发、金融服务“三大主业”，并形成了实业经营、金融服务和投资与资本运营“三大平台”。2016 年 7 月，招商局获批开展国有资本投资公司试点，通过资本运营，实施股权运作、价值管理、有序进退，提升国有资本运行效率和回报，促进国有资本合理流动，调整优化国有资本布局结构，实现国有资产保值增值。截止到 2018 年底，招商局利润总额、资产规模在央企中双列第一，连续十四年被国务院国资委评为 A 级中央企业。

在中国金融不断深化和个人财富持续增长的时代背景下，招商局控股的招商银行已经成长为中国最具特色的零售银行。招商局也已形成“4+N”的金融板块布局，涵盖银行、证券、直投、保险、公募基金、融资租赁、不良资产管理等成员机构和业务板块，管理总资产超过 10 万亿人民币。

为贯彻“集团多元化、经营专业化”的经营管理方针，招商局集团对旗下金融企业进行重组，并组建和完善金融业务管理平台，从事金融产业的投资和经营，根据招商局集团授权，对集团内的金融业务实施日常管理。

试点期间，招商局集团高度重视模拟监管工作，成立专门工作小组，积极配合人民银行开展相关工作，对监管规则的实际可操作性进行探索和反馈，并结合自身特点和实践提出具有针对性的建议。在监管机构的指导和部署下，招商局集团从公司治理结构、风险管控、关联交易、资本充足性等多个角度，对照监管要求进行完善和优化，并推进了多项改进工作：

第一，优化了实业和金融板块股权结构，实现了风险隔离，促进金融风险的专业管控和精准监管。

第二，建立了金融事业群 / 平台执委会架构，强化了专业高效管理。

第三，明确了招商金融的战略和定位，招商金融结合自身情况和对未来金融业务发展的思考，设定了成为“创新引领、协同驱动、特色鲜明、国内领先的金融集团”的战略目标。

第四，建立全面风险管理体系，推进了审计集中，搭建了三层三道防线，推进金融板块全流程、全覆盖风险管控。

第五，创设了招商金科，以创新思维和手段支持金控建设。

金控模拟监管试点工作的稳步推进，有利于招商局集团顺应金融监管最新趋势，做好规

范经营；有利于集团内部各板块协同发展，提升金融服务实体经济的能力，解决我国经济发展“不平衡不充分”问题；有利于招商局集团发挥综合金融服务的优势，为客户创造价值，满足人民日益增长的美好生活需要。

（徐佳娜　陈胜男）

加快“走出去”步伐，招商局“一带一路”建设取得新成就

招商局创立于1872年，是香港历史最悠久的中资企业之一，“走出去”经营发展理念植根于血脉。经过147年的发展，招商局已经基本形成了实业经营、金融服务和投资与资本运营三大平台及八大主业的业务布局。自2013年“一带一路”倡议提出以来，招商局积极发挥自身产业综合优势，深入参与“一带一路”建设，全面推进全球化布局，不断加快“走出去”步伐。

截至2018年底，招商局境外总资产约7200亿元人民币，境外营业总收入约580亿元人民币，境外利润总额约50亿元人民币，在全球44个国家和地区拥有190多家境外实体企业，与“一带一路”倡议高度契合。招商局秉持“共商、共建、共享”的“一带一路”合作理念，在“一带”和“一路”上，海陆并举，重点开展了三个方面的探索与实践：一是建设陆上综合物流服务网络；二是优化海上港口网络布局；三是投资开发海外园区，推广复制招商局“蛇口模式”。

一、构建综合物流服务网络，贯通欧亚物流大通道

为满足“丝绸之路经济带”快速发展的投资和贸易需求，招商局全面推动了欧亚物流大通道建设。招商局积极发挥综合物流服务优势，不断优化产品，发挥海外优势，实现多通道、多元化、全产业链发展。通过水运通道、陆运通道、空运通道、海外通道、汽运通道五大通道建设，打造“小前端、强运营”网络化的物流通道体系，通过发挥口岸、业务优势，逐步实现海外综合物流业务多元化发展。

全球综合物流服务网点布局不断完善。招商局不断完善“一带一路”综合物流网络布局。2018年在几内亚、菲律宾、比利时、俄罗斯和斯里兰卡新建网点，在全球范围内初步构建81家海外网点、100多家海外代理的国际化经营格局。

国际班列实现增长。招商局积极开通多条中欧班列，打通了中国经“中亚五国”、俄罗斯、白俄罗斯至欧洲各国的物流运输干线。2018年，中欧中亚班列累计开行802列，发运量达7.04

万标准箱（TEU），实现常态化线路 18 条，开通了端到端双向双线常态化班列、客户定制班列以及多条国际多式联运班列，并推出了东盟快线（仁川—胶州—凭祥—河内）和“东方快车”（日本、韩国—天津 / 连云港—蒙古、中亚及欧洲）等海铁联运产品。

二、优化完善布局全球港口网络

招商局已经在全球 20 个国家投资了 56 个港口，大多位于“一带一路”沿线重要点位，为推动“一带一路”设施联通做出了突出贡献。其中比较重要的港口包括斯里兰卡科伦坡港、土耳其伊斯坦布尔港昆波特码头、吉布提港、多哥洛美港、尼日利亚拉各斯港等。在许多项目上，招商局与其他央企和第三方市场伙伴实现合作。2018 年，招商局在斯里兰卡汉班托塔港和巴西巴拉那瓜港等重要港口取得突破。

完成收购巴西巴拉那瓜港。2018 年 2 月 23 日，招商局正式完成对巴西巴拉那瓜港 TCP 码头收购。招商局于 2017 年 9 月 4 日，以 72 亿港元收购巴西巴拉那瓜港 TCP 码头 90% 的股权，是巴西史上规模最大的港务类海外引资。巴西巴拉那瓜港 TCP 码头是巴西第二大集装箱码头，码头腹地覆盖巴西经济最为活跃的东南沿海地区，同时覆盖阿根廷和乌拉圭东部。巴西集装箱行业目前的市场渗透率低于其他新兴经济体，存在较高增长潜力，来自亚洲的需求稳定增长，且巴西集装箱化的趋势将长期持续。招商局投资入股巴西巴拉那瓜港 TCP 码头，实现了在南美洲地区港口布局“零的突破”，进一步完善了招商局的海外港口投资布局，形成了覆盖全球六大洲的港口网络。

正式交割斯里兰卡汉班托塔港。汉班托塔港位于斯里兰卡南部，离印度洋上世界最繁忙的国际主航线约 10 海里，地理位置十分优越，具有重要的战略意义。2017 年 7 月 29 日，招商局旗下招商港口与斯里兰卡港务局又签署了斯里兰卡汉班托塔港为期 99 年的特许经营权协议，投资 11.2 亿美元收购汉班托塔国际港口集团 85% 的股份、汉班托塔国际港口服务公司 58% 的股份及海运相关业务，汉港项目资产包括 10 个 2 万—15 万吨级生产性泊位（多用途、通用泊位、集装箱、油气）及其附属设备设施，土地及水域面积合计 11.88 平方公里。2018 月 6 月，斯里兰卡汉班托塔港正式完成交割。

三、投资开发海外园区，因地制宜复制招商局“蛇口模式”

打造标志性工程中白工业园。根据“一带一路”建设陆上经济走廊的总体部署，招商局重点推进了中白工业园区项目，并在园内直接投资规模为 5 亿美元的中白商贸物流园。中白工业园园区规划面积 91.5 平方公里，园区主要产业定位是以机械制造、电子信息、精细化工、生物医药、新材料、仓储物流为主的高新技术产业园区。为切实推进中白工业园项目，招商局集团

专门派出包括原集团副总裁在内的多名干部充实中白合资公司管理团队，极大地支持了中白工业园的发展。近年来，中白工业园全面展开了3.5平方公里起步区的基础设施配套、园区办公楼、标准化通用厂房等建设工程，形成了可供招商引资对外租售土地303公顷（工业用地275公顷，商业用地28公顷）。2018年，园区招商引资势头良好，已引入41家入园企业，签约投资额超过11亿美元。招商局投资建设的中白商贸物流园一期工程，占地450亩，建设规模10万平方米物流设施，包括仓储和堆场设施、交易展示中心、商务中心及能源配套设施，目前已全部完工并投入运营。招商局中白商贸物流园一期工程实现了当年考察、当年策划、当年投资、当年开工，并成为中白工业园目前投资规模最大、建设规模最大、最早动工建设、最早投入运营的入园项目，实现了对习总书记的承诺。2018年5月，国家副主席王岐山考察中白工业园，在听取介绍中白工业园建设汇报后，对中白工业园的建设给予充分肯定并寄予期望："听了你们的介绍，我感到很振奋，建设好中白工业园使命光荣，任重道远，要努力把中白工业园建设成为'一带一路'上的标志性示范项目。"

扎实推进吉布提综合开发项目。吉布提PPC项目作为招商局蛇口模式海外试点项目已取得阶段性进展。2012年招商局投资入股吉布提港后，在提升港口运营管理能力的同时，提出把原来的港口进行转型升级，在距离老港口五六公里的地方新建一个现代化港口。在新老港口之间发展产业园区，集聚产业，发展当地经济。2016年11月14日，在吉布提总理的见证下，招商局牵头与吉布提政府签署吉布提自贸区投资协议。自贸区规划面积约48.2平方公里，一期工程6平方公里，起步区2.4平方公里，投资约4亿美元。吉布提政府将港口周边最宝贵的岸线资源和土地资源与招商局合作开发，体现了对招商局的高度认可。吉布提国际自贸区一期起步区已完成工程建设，并于2018年7月举行了正式开园运营仪式，埃塞俄比亚总理、苏丹总统、索马里总统、卢旺达总统和吉布提总统、非盟主席等元首出席。

积极推进汉班托塔临港产业园开发。2018年，招商局全面启动了汉班托塔临港产业园区的设计和产业规划工作，并以汉班托塔港为依托，着力打造港口码头、海事服务、综合物流、临港工业、创新孵化器"五大平台"，与后方工业园项目互为支撑，使汉港成为南亚区域重要的营商创业中心及国际物流分拨中心。目前，园区招商引资工作也在积极开展之中。

实现海外园区管理经验"走出去"。基于招商局的海外园区开发经验，应云南省建设投资控股集团有限公司的邀请，2018年8月，招商港口与云南省建设投资控股集团有限公司组建轻资产合资公司，为云南建投在老挝投资的中老赛色塔综合开发区提供园区运营服务，创造了招商局通过管理输出"走出去"的新发展模式。万象赛色塔综合开发区是中老两国政府共同确定的国家级合作项目，是中国境外经贸合作区和老挝经济特区。开发区占地11.49平方公里，位于老挝首都万象市主城区东北方向14公里处，是万象新城区的核心区域。园区开发区运营主体为老中联合投资有限公司，公司由云南省建设投资控股集团有限公司下属云南省海外投资有限公司与老挝万象市政府共同出资组建。

“一带一路”倡议源自中国，成果惠及世界。招商局将切实发挥集团综合优势，积极推动“一带一路”建设，稳步加快“走出去”步伐，努力迈向具有国际竞争力的世界一流企业建设目标！

（魏晓浩　李钟汉　李国峰　俞　亮　陆　睿）

庆祝改革开放 40 周年 招商蛇口隆重发布“四个一”项目成果

2018 年是我国改革开放 40 周年。从打响“改革开放第一炮”到建设新时代中国特色社会主义，招商蛇口都深深地参与到中国改革开放的发展历程当中。

在招商局集团的指导下，2018 年招商蛇口结合国家隆重庆祝改革开放的重要契机，启动致敬改革开放暨招商蛇口 40 周年纪念项目，以展现招商蛇口勇立历史潮头的家国情怀以及 40 年发展的峥嵘历史，进一步提升品牌影响力，并激励招商蛇口上下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。

2018 年 11 月 29 日，“打开蛇口，看见中国——致敬改革开放暨招商蛇口 40 周年纪念专项发布会”在深圳蛇口海上世界文化艺术中心境山剧场隆重举办。会上，招商蛇口发布了致敬改革开放暨招商蛇口 40 周年纪念专项项目——“四个一”项目。“四个一”项目是指一本史话《改革开放梦工场》、一本故事集《蛇口，梦开始的地方》、一本画册《时间的风景》以及一部专题纪录片《国家记忆：蛇口见证》。

这四部作品分别从不同角度，回顾、挖掘、总结了蛇口在中国改革开放历程中“试管”和“创新”的内涵意义，凝练了蛇口敢想敢试、敢闯敢干、敢为人先的改革精神，用蛇口实践讲述“中国故事”。

发布会上，招商局集团党委副书记、董事胡建华表示，站在中国特色社会主义新时代的起点上，重新以一种历史的、时代的眼光审视蛇口的发展裂变轨迹，无疑对当下“改革开放再出发”仍有借鉴、启发价值。招商局集团董事、招商蛇口董事长孙承铭表示，招商蛇口在对蛇口近 40 年的片区开发与运营中，引领蛇口完成了多次大的产业升级和创新，并将其开发运营经验归纳为“蛇口模式”。招商蛇口愿继续贡献自己的智慧与力量，与更多改革同路人携手同行，共筑中国梦。

此次发布会受到了各级政府和社会各界的密切关注和充分肯定，在全国掀起了“蛇口热”，为中国改革开放风雨历程深刻烙下“打开蛇口，看见中国”印记。全国上百家主流媒体聚焦，《人民日报》发表评论员文章《“蛇口经验”见证改革开放》,《人民日报（海外版）》《光明日报》《解放军报》《21 世纪经济报道》《中国文化报》等平面媒体和中宣部党建网、中国军网、中青

在线、求是网、环球网、中国作家网、中国社会科学网等网络媒体及中央电视台争相报道。《国家记忆：蛇口见证》纪录片在 CCTV-4 黄金时段晚 8 点播出，收录率同时段全国第三，创时政类题材不多见的高度。

作品还通过“四个一”微信小程序推出，创新传播方式。作品内容获阅读类权威专业媒体新浪读书，《第一财经日报（读书）》《21世纪经济报道（人文）》《深圳晚报（文化）》等专业性人文渠道30多次推荐。其中，《蛇口，梦开始的地方》获《人民日报》人民阅读权威推荐；《时间的风景》入围文化出版界最具影响力和权威性图书榜单2018“年度十大好书”百本书单，入选商务印书馆“中央庆祝改革开放40周年表彰的100名改革开放杰出贡献对象”主题5本好书推荐，入选深圳改革开放40周年图书展。

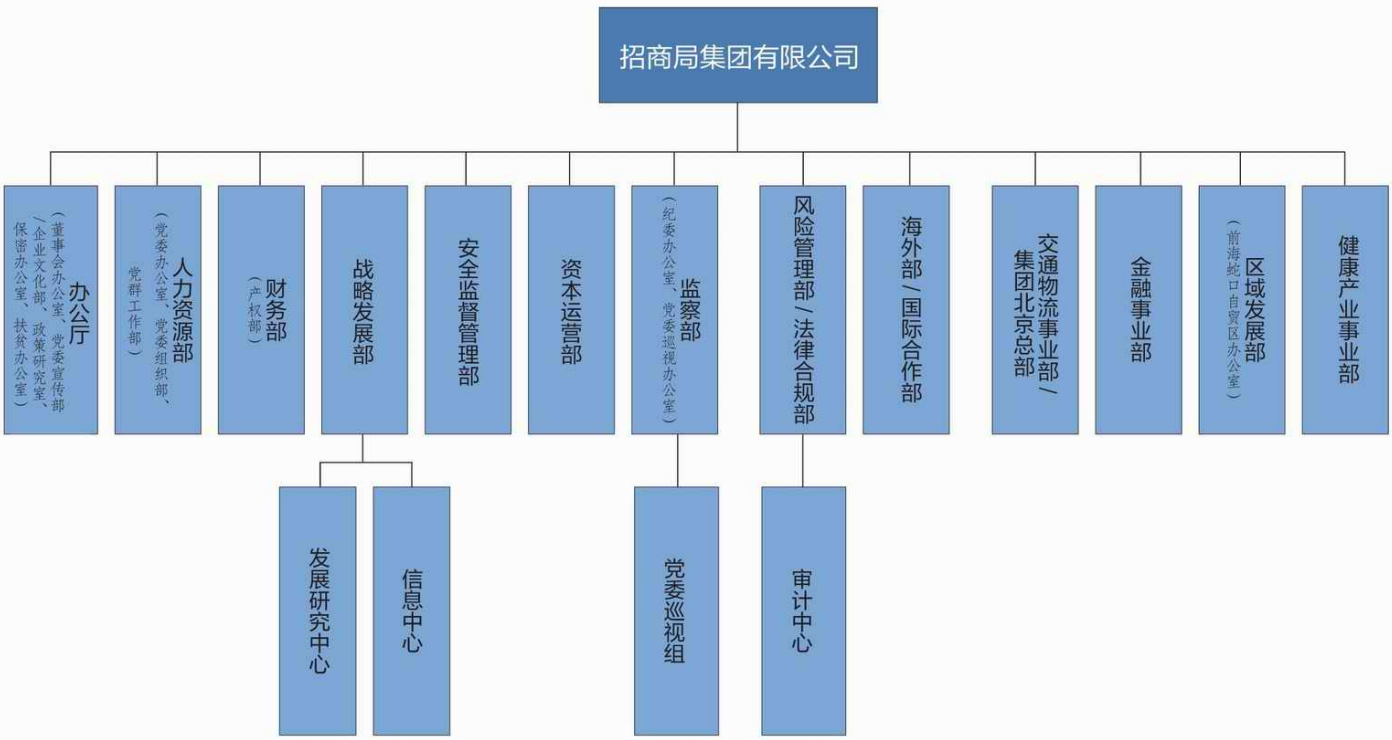
纪念项目对于蛇口改革开放事迹的辑录、追忆和总结，既是对蛇口“敢为天下先”精神的传承与发扬，同时也面向未来，传递了招商蛇口推进改革创新的决心和意志。

（张云峰　杜卓伦）

组织结构

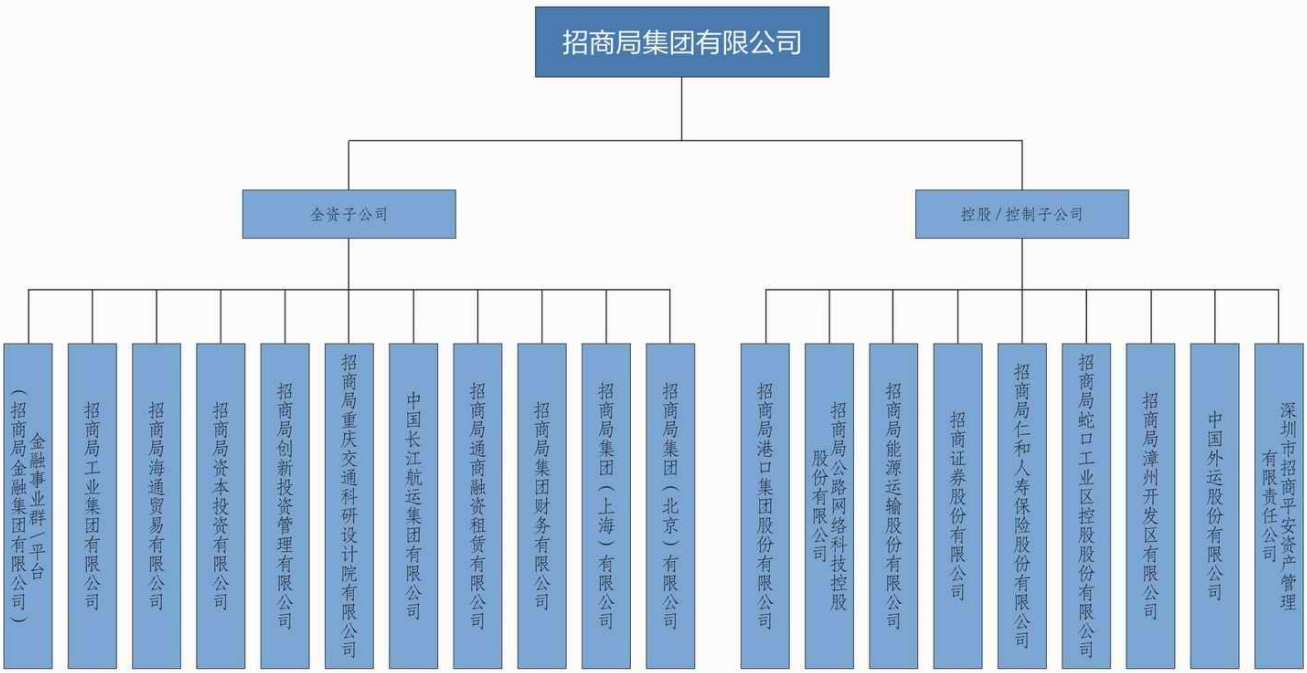
一、组织架构图[①]

（一）总部架构图



① 截至2018年12月31日。

（二）二级公司架构图



（陈翰鹏　黑毅超）

二、招商局集团有限公司董事会成员

董事长：李建红

董　事：李建红、付刚峰、胡建华、段湘晖、罗东江、贝克伟、任滨彦、吴安迪、陈佐夫

三、招商局集团有限公司董事会秘书

褚宗生

四、招商局集团有限公司领导班子

李建红　董事长、党委书记
付刚峰　董事、总经理、党委副书记
胡建华　董事、党委副书记
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
周　松　总会计师、党委委员

五、招商局集团有限公司总经理助理（含总经理助理级）

洪小源　总经理助理
褚宗生　总经理助理、董事会秘书
李亚东　总经理助理
田惠宇　招商银行行长、党委书记（集团总经理助理级）

六、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、政策研究室、保密办公室、扶贫办公室）：
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：熊贤良
安全监督管理部：赵耀铭
资本运营部：邓伟栋
监察部（纪委办公室、党委巡视办公室）：江　舰

风险管理部 / 法律合规部：刘英杰

海外部 / 国际合作部：李钟汉

交通物流事业部 / 集团北京总部：宋德星

金融事业部：张　健

区域发展部（前海蛇口自贸区办公室）：罗慧来

健康产业事业部：余世新

七、招商局集团有限公司二级公司主要领导

招商局金融事业群 / 平台：	洪小源执行委员会主任（常务）、党委书记
	苏敏执行委员会副主任（常务）、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
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
招商局港口集团股份有限公司：	白景涛首席执行官（CEO）、党委书记
	张翼首席运营官（COO）、总经理、党委副书记
招商局能源运输股份有限公司：	谢春林董事长、党委书记
	王永新总经理、党委副书记
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
	熊剑涛总裁、党委副书记
招商局资本投资有限责任公司：	张日忠首席执行官、党委书记
	郭健首席运营官（COO）、总经理
招商局创新投资管理有限责任公司：	吕克俭总经理
招商局公路网络科技控股股份有限公司：	王秀峰董事长、党委书记
招商局重庆交通科研设计院有限公司：	王福敏董事长、党委书记
	姬为宇总经理、党委副书记
中国外运股份有限公司：	李关鹏总经理、党委书记
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

八、招商局集团有限公司管理的其他单位主要领导

招商银行股份有限公司：田惠宇行长、党委书记

（陈翰鹏 黑毅超）



第二篇
重要讲话







立足长远 把握当下 努力建设具有全球竞争力的世界一流企业

——李建红董事长在招商局集团 2018 年年会上的讲话

（2018 年 2 月 5 日 · 深圳）



这次年会是党的十九大和国家走进新时代后，招商局集团召开的首次年会，也适值中国改革开放 40 周年。我们要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，更好地弘扬改革创新精神，深入贯彻落实十九大战略部署，立足长远、把握当下，提升能力、提质增效，安排好 2018 年以及今后一段时间的工作，努力把招商局建设成为具有全球竞争力的世界一流企业。

一、新时代，我们站上了新起点

2017 年，招商局集团取得了良好成绩，为过去 5 年来的快速发展又写下了一页精彩的篇

章。党的十八大以来，在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，按照党中央、国务院和国资委的决策部署，集团面对复杂多变的外部形势，砥砺奋进，攻坚克难，取得了丰硕成果，实现了重大历史性变革。

一是企业实力迈上新台阶。5 年来，我们全力推进“百千万亿工程”，业绩持续增长，综合实力极大增强。截至 2017 年底，招商局集团管理总资产 7.3 万亿元人民币[①]，稳居央企第一位，实现营业收入 5844 亿元人民币、利润总额 1271 亿元人民币，过去 5 年复合增长率分别高达 55.3% 和 36.8%。利润总额排名央企第二位，连续 13 年被国资委评为 A 级中央企业，成为央企保增长的重要贡献者，排头兵地位得到了进一步巩固。

二是公司治理结构不断优化。5 年来，我们加快构建现代企业治理制度，建立了规范董事会。在董事会带领下，加强顶层设计，围绕建设世界一流企业的战略目标，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“三大转型”，即企业定位从“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。这些都是招商局集团加快向现代企业转型的重大结构性变革。

三是发展动能明显增强。5 年来，我们注重创新驱动。成功打造国家首批“双创”示范基地，深入推动产融结合、产城联动、产网融合和科技创新。布局“互联网 +”，成立招商创投，设立互联网创新基金和招商创研院，加大科研投入。顺势布局消费端，招商蛇口积极发展邮轮产业，招商工业努力开拓邮轮业务，招商海通利用蕲春扶贫契机发展大健康产业，招商金融有序布局“4+N”金融产业，做大做强招商证券、博时基金，大幅增持招商银行。招商资本组建了一批国家级基金和产融结合的功能基金；招商仁和人寿顺利复牌，将中国民族保险业的历史提前了约半个多世纪；招商租赁、招商平安资产均当年成立、当年开业、当年盈利；改组设立财务公司，成为招商局集团创造资金管理效益与提升财务管理水平的重要抓手。招商局集团走出了一条富有特色的创新转型之路，为企业发展不断注入新动能。

四是资源整合成效显著。5 年来，我们注重以改革促发展，依托国有资本投资公司试点，坚持推进供给侧结构性改革，加大重组整合，涉及资产近 5000 亿元。推动蛇口加入自贸区，实施地产板块重组，招商蛇口上市三年业绩承诺如期完成，年利润突破 200 亿元，2017 年首次进入销售千亿俱乐部，招商漳州注入上市平台的工作也在稳步推进。招商局集团与中外运长航重组整合工作进展顺利，以中国外运为平台的物流业务重组、以招商轮船为核心的航运业务重组、以长航集团和长航重工合并方式的业务重组渐次展开，招商局营运的船舶运力达到 3300 万载重吨，目前在全球排名第四，如果再加上在手船舶订单 1200 万载重吨，将跃升至全球第二位，而且重组后招商局 VLCC、VLOC 船队规模、盈利能力和综合实力稳居全球第一；物流业务完成重组后，招商局成为中国领先、世界前五的综合物流服务供应商。公路业务板块重

① 数据出自 2018 年 1 月《财务快报》。

组获得重大成功，招商公路和招商交科院完成整合，顺利登陆深交所上市，市值跃居中国公路行业第一位。通过这一系列重组整合的组合拳，集团供给结构进一步优化，供给质量进一步提升，核心产业的竞争优势更加明显。

五是战略布局更加完善。5 年来，我们注重对接国家战略，开辟了新的发展空间，形成了全球战略新格局。招商局集团积极践行长江经济带、京津冀协同发展、粤港澳大湾区等国家重大战略，尤其是在“一带一路”不少关键战略节点取得重要突破。过去 5 年，招商局集团累计对外投资 1259 亿元人民币，在白俄罗斯、吉布提、斯里兰卡等地的项目落地生根。2017 年，招商港口新收购巴西 TCP 码头和斯里兰卡汉班托塔港，国际网络布局更加完善。

六是党建工作不断加强。5 年来，我们切实加强了党的领导和建设，为招商局集团实现跨越式发展提供了根本保障。我们坚持将党的领导和公司治理结构、党管干部原则和市场化机制、党的建设和做强做优做大国企有机融合。我们将中央要求与自身实际紧密结合，全面贯彻落实中央各项路线、方针、政策，深入学习贯彻落实党的十九大和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，以“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”为根本要求，将国企政治优势与市场化机制紧密结合，带动领军人才和干部队伍建设；将全面从严管党治党与企业文化建设紧密结合，强化了重点工作考核，建立了富有招商局特色的荣誉表彰体系。通过做实、做细、做强集团党建各项工作，有力提升了招商局集团发展的生产力、凝聚力和竞争力。

5 年来，我们紧紧围绕党中央做强做优做大国有企业的战略部署，提出了建设世界一流企业的战略目标，推动了一系列市场化改革和创新转型，践行了一系列国家的重大战略，为招商局集团在新时代的新发展创造了条件、打下了基础、储备了能量、提供了保障。

同时，我们也必须清醒地看到，招商局集团的发展还面临不少困难和挑战。产业结构和资本结构有待进一步优化、部分实业板块的可持续发展能力有待进一步提升、创新能力和创新水平有待进一步加强。刚才刚峰在工作报告中也作了详细的分析。我们必须坚持以问题为导向，以更加努力的工作、更加扎实的举措来着力解决这些问题。

5 年来的成绩，是党中央、国务院和中组部、国资委、中联办坚强领导的结果，是招商局集团董事会决策、监事会监督支持的结果，是广大客户、合作伙伴和社会各界大力支持的结果，更是招商局集团广大干部员工共同奋斗的结果。在此，我代表招商局集团董事会和集团领导班子，向大家表示崇高的敬意和衷心的感谢！

最重要的是，5 年来的成绩，为招商局集团在新时代的新作为、大作为创造了一个难得的战略机遇期。向前看，我们已经站上了新征程的新起点。

二、立足长远，坚定不移朝着世界一流企业的目标迈进

（一）保持战略定力，坚持一流目标

2014 年，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，应该说从总体上是符合十九大精神要求的。前不久，我们又根据习近平总书记提出的“要培育具有全球竞争力的世界一流企业”的具体要求，进一步将招商局集团的战略目标优化为“把招商局建设成为具有全球竞争力的世界一流企业”。把“国际”调整为“全球”，虽只有一词之差，但要求更高，标准更严。“国际竞争力”更多是从收入、业务结构等指标上来衡量的，而“全球竞争力”则必须具备全球的眼光、全球资源配置能力、全球管理能力，在全球价值链中也必须占据优势地位。

新时代，我们要建设的是“国际标准”与“中国特色”高度融合的世界一流企业。我们既要按照世界一流企业的国际通行标准，不断提高集团在全球的竞争力、影响力和带动力；又要按照党的十九大和全国国有企业党的建设工作会议的要求，把党的领导这一国有企业的最大政治优势发挥好。

实现“世界一流”，我们做出了分“三步走”的战略安排：

第一步，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，招商局初步建成世界一流企业，部分产业和企业达到世界一流水平。为了体现招商局集团整体地位，原拟安排几个下属企业分别申报进《财富》世界 500 强公司，现调整为从 2018 年起招商局集团以权益法收入口径整体申报《财富》世界 500 强公司。

第二步，到 2035 年我国基本实现社会主义现代化时，招商局集团要基本建成世界一流企业，多数产业和企业达到世界领先水平。

第三步，到本世纪中叶当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，招商局集团要跻身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。

首先我们要坚定战略自信，招商局集团分“三步走”实现建成世界一流企业的战略安排，是实事求是、理性、科学的战略谋划。经过百年沉淀和近几年的谋篇布局、攻城拔寨，招商局集团实力更强、基础更牢、结构更优、士气更高、影响更大、后劲更足。在中华民族伟大复兴的历史进程中，我们可以自豪地说，我们比任何时候都更有可能实现世界一流企业的奋斗目标。3 年前我们吹响了向世界一流企业进军的“集结号”，今天我们应该吹响向世界一流企业进军的“冲锋号”。

同时，我们也必须清醒地认识到，实现这个战略目标，是一项艰巨而又长期的战略任务，需要几代招商人坚持不懈地努力。我们既不能妄自菲薄，认为世界一流企业高不可及，也不能躺在已有的成绩上，小富即安，不思进取，或者盲目自大，以为明天就能实现。我们必须振奋

精神再出发，承担起我们这一代人的使命和责任，将招商局百年事业弘扬光大，为最终迈向世界一流奠基铺路。

（二）功成不必在我，坚定“立足长远”

建设具有全球竞争力的世界一流企业是一项系统性工程，需要持续用力、久久为功，需要统筹兼顾、远近结合，把握好各方面的平衡。从对历史、对时代、对企业负责的角度出发，我们将“立足长远”作为集团的核心战略原则之一。

提出这样一个战略原则是基于：

这是一个百年企业应有的特质。招商局能基业长青、百年不衰，与它的大历史眼光息息相关。它总是把自己放在一个大的时代背景中去观照和谋划，牢牢把握时代的机遇，才能一步步走到今天。过去几年来我们能取得快速发展，也和我们能观大势、谋大局、想长远有关。

这是一个万亿企业应有的格局。招商局今天的体量，与一般的企业不同，它在谋篇布局、部署工作时，不能只考虑眼前的事、今天的问题，而必须把目光投向 3 年、5 年乃至 10 年、30 年后的未来。

这是一个世界级企业应做好的答卷。所有世界级企业首先都是战略上成功的企业。如何把握好资源的分配、调整好战略的节奏，使得企业的发展能有持续不断的动力，是战略上的首要问题。我们要成为世界级的企业，就必须把握好长远与当下的关系。

立足长远，有些企业短跑可以，冲刺可以，但长跑就缺乏耐力，原因就在于“立足长远”考虑得不够。企业要能赢得长跑，最起码在几个方面要做到：在目标上要立志高远；在趋势上，要能把握住大格局、大方向；在结构上，要能有远近结合的业务结构、人才结构、财务结构；在动力上，要能实现新、旧动力有序转换；在转型上，要能主动转，早转、深转、快转。也可以说，我们立足长远，就是要在“目标上着眼长远、结构上布局长远、动力上积蓄长远、转型上推动长远”。

我常说，今天的竞争态势是由昨天的战略与执行决定的，明天的战略格局是由今天的战略与执行决定的。在招商局，集团主要领导要一半精力忙当前，一半精力忙未来。各业务单元的主要领导也都要心系长远。“思则有备，有备无患”。只有着眼于“远”，立足于“早”，努力把眼光向前看、向不确定的未来看，动态把握形势，才能化被动为主动、变消极为积极，做出更有远见、更有利可持续发展的决策。

近几年来，尽管我们在立足长远上做了不少努力，如在“一带一路”建设上、在招商仁和人寿、招商平安资产与招商金科等金融与科技的布局上、在发展邮轮产业和开拓大健康产业上进行了前瞻性的布局和投入，但总体看，我们在事关长远发展的企业结构、业务模式、后劲动力等方面还存在着许多突出的问题。还需要我们继续多做打基础的事、栽树育苗的事、转型升级的事。今天，我们提出“立足长远”，就是强调要有“功成不必在我”的胸怀，不贪一时之

功，不争一时之名，不恋锱铢之利。

三、把握当下，狠抓“提升能力、提质增效”

所有的长远，都是由每个当下所组成和决定的，要靠当下的每项工作去落实。把握当下，就是要把潜在的机遇变成实实在在的成果。在今天，把握当下更具有特别的现实意义。从国家层面讲，新时代带来了许多战略性的机遇，包括新转向、新改革、新开放、新科技、新消费等都给每个企业开创了新的发展空间；从招商局集团层面讲，“把握当下”与“立足长远”有机结合，构成了招商局集团的核心战略原则。我们一定要有机不可失、时不再来，“立功就在当下”的紧迫感。既要抓好影响全局的重要大事，也要办好影响员工切身利益的关键小事。

2018 年是贯彻落实党的十九大精神的开局之年，也是招商局集团实施“十三五”规划承上启下的关键一年，是全面完成三年任期考核目标的收官之年。当下就是我们应牢牢把握的战略机遇期和窗口期。做好全年各项工作，具有十分重要的意义。要在新时代开好局，新征程起好步，关键要靠真抓实干。各级领导班子要不断强化敢于担当的精神和勇气，不断增强善于担当的能力和本领，快干实干会干，把“提升能力、提质增效”的要求落实在 2018 年及今后一个时期的工作中。

（一）关于提升能力

习总书记十分重视能力建设问题。他在党的十九大报告、中央经济工作会议和“1 · 5”重要讲话中，对领导干部提出了全面增强执政本领的要求。总书记说，各级领导要加强学习和实践，培养专业能力，弘扬专业精神，既要当好领导，又要成为专家，不断提高适应新时代、实现新目标、落实新部署的能力，不断增强推动高质量发展和建设社会主义现代化的本领。

这些年，我们对能力问题也讲得较多，去年以来，还把提升能力作为招商局集团工作重点，这与中央要求完全契合。俗话说，软肩膀挑不起硬担子，不管是干事创业还是攻坚克难，不仅需要宽肩膀，也需要铁肩膀。在座的都是招商局集团的高管，都必须有这样的宽肩膀、铁肩膀，补强本领上的短板、能力上的不足，扛起建设世界一流企业的重任。

在过去几年所强调的能力提升基础上，当前我们尤其要注重提升以下几个能力：

一是要加强战略把握能力。总书记说过，绳短不能汲深井，浅水难以负大舟。对领导干部来说，把握全局、谋划发展的战略能力是十分重要的。毛泽东同志在党的七大上说了这样一段话：“坐在指挥台上，如果什么也看不见，就不能叫领导。坐在指挥台上，只看见地平线上已经出现的大量的普遍的东西，那是平平常常的，也不能算领导。只有当着还没有出现大量的明显的东西的时候，当桅杆顶刚刚露出的时候，就能看出这是要发展成为大量的普遍的东西，并能掌握住它，这才叫领导。”我们必须全面掌握辩证唯物主义和历史唯物主义的世界观和方法

论，全面掌握习近平新时代中国特色社会主义思想，全面掌握新发展理念，这样才能练就过硬的战略把握能力。

二是要加强战略落地能力。“一分部署，九分落实。”制定战略规划是立足长远，抓好战略落地则是把握当下。麦肯锡评价招商局集团的战略在全球处于领先地位，但执行落地能力不够。推动战略落地要全员落实、上下联动。尤其是主要领导、分管领导更要身体力行，全力推动，各事业部也要充分发挥好指导督办作用。各二级公司是战略落地主体，要把战略目标、战略原则、战略责任一一落到实处。对于我前面提出的招商局集团新战略目标和“三步走”战略安排，各单位都必须认真研究，拿出落实方案。

三是要加强持续学习能力。正如总书记所讲的，能力不能一劳永逸、一蹴而就，必须持续升级、不断扩容。今天人类已经进入知识大爆炸时代。知识的保质期越来越短，思想的折旧速度越来越快。如果不能持续地学习，不能自觉地更新知识结构、提升能力素质，就会在社会大变革中掉队，就无法适应世界的变化，就无法应对新形势和新任务带来的挑战。因此，我们的各级领导干部要加强持续学习，主动掌握新知识、熟悉新领域、开拓新视野，全面提高能力和水平。

（二）关于提质增效

2016年，我们把战略理念的表述从“规模、质量、效益均衡发展”调整为“质量、规模、效益均衡发展”，2017年又进一步调整为“质量、效益、规模动态均衡发展”。这不是简单的顺序调整，而是认识和实践不断深化的反映。我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。习总书记特别强调，推动高质量发展是当前和今后一个时期确定发展思路、制定经济政策、实施宏观调控的根本要求。我们的战略与中央要求是高度一致的。

在企业发展过程中，质量效益与规模、速度始终是相辅相承、内在统一、动态均衡的，只是在不同的发展阶段有不同的侧重。在过去一段时间内，特别是2014年以来，招商局集团抓住了有利的战略机遇期，将招商局的发展推上了一个新台阶。招商局这艘巨轮越来越大，体量大、影响大，惯性也大。但我们应该清醒地认识到，企业发展壮大是一个螺旋式上升的过程，而不是线性的，不能一味地追求量的增长。量积累到一定阶段，必须转向质的提升，仅靠规模永远无法实现从大到强的转变。进入新时代，站在新的起点上，我们要继续重视量的发展，但更要重视质的提高，在质的大幅提升中实现量的有效增长。

在这方面我们已有很好的成功实践，各个企业也都有不同程度的提升，招商银行就是个典型例子。

2014年，招商银行新一届董事会就任时，当时招商银行管理层还有比较强的规模情结。招商银行董事会通过对内外部形势判断，选取了4家与招商银行体量相近的银行作为对标行，强调必须坚持“质量、效益、规模动态均衡发展”，要确保把风险加权资产的增速压下来。2015

年，我们又将对标要求深化为“两个优于”：一是“风险加权资产增速低于 4 家对标行均值”；二是“净利润增速高于 4 家对标行均值”。2016 年初，我们积极鼓励招商银行管理层充分暴露不良，要“将正常视作关注，将关注视作不良，加紧催收不良”，计提充足拨备。虽然招商银行不良率前期持续攀升，但由于不良认定标准严格、真实反映资产质量变化，所以 2017 年率先实现不良双降，最早在国内同行中形成业绩回升的拐点，经营业绩也好于预期、优于同业，得到了资本市场和投资者的认可。

招商银行这个例子充分证明，只要我们真正坚持“质量、效益、规模动态均衡发展”理念，是完全能够做得到、做得好的。并且，实践也告诉我们，只有质的提升，才能真正构建核心竞争力，才能持续不断创造价值，也才能得到市场的认可。我们提质增效，推动高质量发展，就是要打造各个业务板块的“王者”。

下一步，我们要在稳中提质、稳中增效、稳中调速，重点是抓好“三个一”：

一是实施“一个工程”。2018 年我们要全面实施“质效提升百分之一工程”，推动各二级公司争取年内实现 ROE 提升 1 个百分点。当然，ROE 是核心指标，但不是唯一指标。我们要根据各公司所处的不同发展阶段、行业特点，细化质量目标，有针对性地制定突出质量效益导向的绩效评价和 KPI 考核指标体系，发挥好考核“指挥棒”的作用。包括经营性现金流、资产负债率和有息债务率、全员劳动生产率和人工成本利润率等指标，2018 年各单位都要有明显的改善。

二是抓好“一个关键”。未来的竞争，关键是资源整合能力的竞争，是获取最终消费者能力的竞争。谁能够调动资源吸引客户，谁就能立于不败之地。同行竞争也好、跨界竞争也罢，最终要看谁的产品更优服务更好，谁的获客能力更强，谁的竞争力就更强。我们要回归本源、面向市场和客户，大力提高企业运行质量，积极推进增品种、提品质、降成本、创品牌工作，为满足人民日益增长的美好生活需要提供更优产品、更好服务、更多选择。

三是打赢“一场攻坚战”。安不忘危、稳不忘忧。我多次讲到，中国是不可能出现也不允许发生金融危机，但未来仍是风险高发多发频发期。中央明确把“防范化解重大风险”作为“三大攻坚战”之首，重点是防控金融风险，我们必须时刻绷紧防范风险这根弦。

要下好先手棋，打好主动仗。尽快建立完善招商局集团风险预警体系和金融风险压力测试机制，充分做好防范风险的准备，确保风险的类型可预测、影响可规避、敞口可控制、损失可承受。

要补短板、固底板。习总书记在 2017 年中央经济工作会上讲了木桶理论的最新理解，强调我们原来只注意补短板，不注意固底板，结果短板补上去了，底板漏水垮塌。所以风险管理既要补短板，消除盲区盲点死角，杜绝风险事件的发生；又要固底板，做好基层和基础性风险管理工作。“基础不牢，地动山摇”。要做好风险分层管理，明确各级企业的风险管理主体责任，督促他们扎好自家风险的篱笆。

要杜绝触碰高压线。尽管金融领域的各项强监管政策都已经陆续公布，但对市场产生影响的过程才刚刚开始。招商局集团金融板块要审慎、规范开展金融业务，牢记服务实体经济的初心，杜绝各种违法违规金融活动，要平衡好创新与合规的关系。对于实业板块，资产负债率和有息债务率要严格控制在 60% 和 40% 的安全线下。

（三）关于创新与人才“双轮驱动”

我们常讲以色列人的经验：人力资源、创新武器。总结招商局过去 145 年基业长青的经验，创新与人才同样是不可或缺的因素。我们要一如既往地从“招商血脉、蛇口基因”中寻找力量，打造创新与人才双轮驱动的强大动力。

一是要坚持把“创新驱动”作为集团的核心战略。

创新是引领发展的第一动力。实现高质量发展，唯有靠创新。我们必须牢牢把握新一轮世界科技革命和产业变革机遇，促进新旧动能加快转换。

第一，要加大创新投入力度。创新投入要舍得花钱、舍得投入精力，持续投入，必有收获。为了推动各公司加大创新投入力度，集团要创新制度安排和机制保障，包括考核机制、容错机制、激励机制、分享机制等。对于各公司的创新投入，招商局集团应列入费用支出，而不算资本投入，在考核时加回到利润里。同时要把创新投入与 KPI 考核指标挂钩，督促各公司加大投入。

第二，要提高创新能力与水平。我们既要在跨界融合、集成创新上发力，围绕金融科技、智慧物流、智能制造、智慧社区等，在“产业 + 科技”“产业 + 互联网”上取得突破；又要在组织、流程再造上做文章，进一步推动向 3S 管控转型，加强扁平化管理，激发活力、提高效率，强化效果、释放效能；更要在日常工作中善于发现问题、解决问题，培养创新的自觉。我们必须扎进市场的最深处、走到业务的最前沿，解决客户痛点，在解决疑难复杂问题中切实提升创新能力与水平。

第三，要积极拓展新业务、新市场、新模式，努力打造招商局集团发展新的动能。资源有限，创新无限。在新的竞争格局中，商业逻辑在重构、商业模式在重写、商业价值在重估，今天的沙漠很有可能就是明天的蓝海，哪怕是剩余资源、边角余料也将重新估值。因此对于我们手上的资源，要通过商业模式创新来充分释放它们的潜力，创造更多的价值。物流行业的多式联运模式、地产行业的租售并举模式等，都需要引起我们的关注。同时，我们还要高度重视战略新兴产业，加快面向消费终端的产业布局、积极发展海洋经济、支持发展海洋产业。

二是要坚持把“人才强企”作为招商局集团的核心战略。

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。通过这几年持续推进人才强企战略，特别是推进市场化的选人用人机制，招商局集团人才面貌已经有了很大的改善。但应当看到，我们未来做好人才保障工作仍然面临许多新形势、新问题。包括结构

不合理、能力不匹配、机制不完善、对新生代人才和跨界人才的“选用育留退”研究不足等。因此，我们要进一步增强人才意识，聚焦人才强企，要做到“寻觅人才求贤若渴，发现人才如获至宝，举荐人才不拘一格，使用人才各尽其能，培养人才孜孜不倦”。同时，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”。

要总结“选”的经验，选对人。招商局集团在市场化选聘人才方面已经迈出了坚实的步伐，但对标一流企业还有不足，尤其是要选对人。阿里选人有一条重要标准是有没有“阿里味”，就是看是不是认同阿里的价值观，我们也要按照“招商味”去选人，价值观的核心之一就是要有改革创新、拼搏奋进的招商局精神。不具备招商局精神的人，进不了招商局的门。

要提升“用”的实效，用好人。我们要加强科学用人的本领，做到人尽其才、才尽其用、用有所成。要不断加强人才梯队建设，储备一批领军人才，放到任何公司任何地方，都能随时披挂上阵、开疆拓土；储备一批专业人才，放到相关岗位上，来之能战、战之必胜；储备一批研究人才，既有前瞻眼光、又能结合实际。

要研究“育”的方法，提升人。要多管齐下、积极赋能、立体育才，重点是打造学习型组织。要运用发现、提升、分享、复制的根本方法论，营造比学赶帮超的氛围，不断提升干部员工的学习能力、专业能力、实践能力，让一批领军型、创新型、复合型的优秀人才脱颖而出，带动全集团为实现建设世界一流企业的目标而自觉奋斗。

要完善“留”的机制，激励人。感情留人、事业留人、待遇留人，归根结底还是机制留人。不管是人力资源，还是创新武器，最终还要靠机制创新做保障。权力有限，创新无限；制度有限，创新无限。在机制创新上，我们不要自缚手脚，只要符合中央精神、改革方向的，就要大胆地试，不试半点机会也没有。招商局集团已经制定了中长期激励机制的相关指引，各公司要结合实际认真用好、用足、用实，充分调动人才的积极性和创造性。

要健全“退”的制度，管住人。像招商局这种市场化程度较高的企业，我们必须遵循契约精神，依靠制度来管人。要继续强化双向激励的“六能机制”，职位、待遇、荣誉向拼搏奋进者倾斜，让拼搏奋进者有干劲，让懈怠畏难者有压力。要进一步完善追责究责机制，我们既要爱护干部员工，又要从严管理。对于那些不在状态的、能力不足的、业绩未达预期的，要及时调整；对于那些因不作为、乱作为，从而给集团带来重大经济或商誉损失的，要依规严处。

“立足长远、把握当下”，道理好懂，但真要落到实处还有一个认识、实践、再认识、再实践的过程。总书记在中央经济工作会议上讲到环保问题时说，“有的同志听我讲这个话觉得很对，但一碰到具体问题就想不清楚了”。我想，在长远和当下这个关系的把握上，也可能存在这个问题。讲长远时，要有当下的行动方案；讲当下时，要服从长远的整体战略。我们必须建立起一套完整、有效的配套和保障体系。一是我们必须坚守“质量、效益、规模动态均衡发展”的理念，切实坚持质量第一、效益优先、规模适度。二是要在资源分配上，兼顾长远，既

要喂饱今天下蛋的鸡，也要养好明天能下双黄蛋的鸡。三是要在考核体系上，设置合适的指标，引导经营管理者平衡好长远与当下的关系。我们各级领导干部，特别是每位集团高管，都必须牢固树立当下即是长远的高远境界和长远即是当下的实干精神。真正让“立足长远、把握当下”入脑入心、知行合一。

新时代要有新气象，新征程要谱新篇章。我在庆祝招商局创立 145 周年大会上讲到，“时代潮流浩浩荡荡，唯与时俱进者胜，唯改革创新者赢。”40 年前，春天的故事在深圳蛇口拉开序幕，改革开放的大潮席卷全国，招商局抓住战略机遇，以敢为天下先的无畏勇气，成为改革开放和市场经济的先行者。40 年后的今天，在伟大新时代的旋律中，习近平总书记“将改革进行到底”的庄严宣示掷地有声。昨天是立春，“东方风来满眼春”，让我们在春天里踏上新征程，“向前走，莫回头”，坚定不移地做民族复兴的贡献者、转型升级的领先者、资源整合的主导者、集成融合的创新者和社会进步的推动者，努力把招商局建设成为具有全球竞争力的世界一流企业，书写招商局新时代故事的精彩新篇章！

质量第一 效益优先 规模适度
建设具有全球竞争力的世界一流企业

——付刚峰党委副书记在招商局集团 2018 年年会上的工作报告

（2018 年 2 月 5 日 · 深圳）



一、2017 年主要工作情况

2017 年，面对复杂多变的经济形势，招商局集团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 年招商局集团实现营业收入 2698 亿元人民币，同比增长 26.2%；利润总额 565 亿元，同比增长 12.9%（见附表一）。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%，控制在 60%、40% 范围以内，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 亿元人民币，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%；归母净利润 272 亿元，同比增长 7.2%，完成预算的 101.8%（见附表二）。总资产 7.3 万亿元，所有者权益 9000 亿元，归母净资产 3000 亿元。招商局集团营业收入站稳 5000 亿元规模，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（见附表三）。

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 亿元人民币、同比增长 11.3%，利润总额 981 亿元、同比增长 14.4%，为招商局集团稳增长作出突出贡献。招商金融充分发挥引领作用，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%。招商创投直接项目投资 19 个，产网融合互动项目投资 4 个，为招商局集团“双创”工作作出了贡献。招商仁和人寿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。招商租赁资产结构趋于成型，业务模式逐渐多元，融资渠道得以拓展，累计投放 192 亿元，支持招商局集团产融结合项目实现重大突破。财务公司积极发挥作用，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。招商平安资产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 亿元人民币、同口径增长 20%，利润总额 205 亿元、同口径增长 70%。2017 年，招商蛇口销售 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。招商漳州制定政企分离方案，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（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，精细化管理航次预算、船期船效，实现绩效提升。招商海通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大幅增长，营业收入和利润总额同比大幅增长。长航集团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 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 亿元人民币、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%。招商港口积极推进投资并购，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，为集团赢得了声誉、作出了贡献。招商公路成功收购鄂东大桥项目，签约中信资产包和亳阜高速项目，主控里程进一步提高，实现利润 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。招商工业落实“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，获得世界最大半潜起重船订单，设立了海洋科技产业基金。

① 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。

（三）保持定力，持续推进改革创新

重组整合更深入。招商局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，实现资产和管理平台的统一；航运板块完成招商轮船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。海工板块完成中集股权从招商港口向招商工业的转让，东邦船厂管理权移交招商工业，为招商局集团大海工的重组创造了条件。港口板块推进“1801 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钢等项目。

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，招商物业员工创业项目——壹家仓，获 50 万元资金支持。招商创研院设立以色列工作站，海洋工程技术中心步入运作，招商交科院成为科技部创新人才培养示范基地，招商局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，制定招商局集团中长期激励工作指引，出台招商局集团上市公司高管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，组建招商新智交通大数据公司，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，扩大华为等战略伙伴合作范围。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。2017 年，太子湾油轮母港和上海邮轮母港共停靠 541 艘次、客流 311 万人次、营业收入 6.5 亿元，市场遥遥领先。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，已入园项目 13 个，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、湛江建立战略合作，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，落地精准扶贫项目 26 个，覆盖贫困人口 10 万余人。

全力推进“一带一路”。白俄罗斯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 23 家企业入园，合同投资额 10 亿美元，得到两国元首和政府充分肯定。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，招商引资储备客户 40 余家。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班列 7 条，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”发展战略，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，编制试行招商局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 KPI 考核，亏损企业户数和亏损面逐月下降。截至 2017 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%；招商局集团最长法人层级由 13 级压至 12 级，管理层级由 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。截至去年底，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，编制完成招商局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

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

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，实现了常态化。2017 年，招商局集团实施审计项目 317 个，发现问题 1593 项，提出建议 1360 条，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化解。案件管控初见成效，全年办结纠纷案件 834 件，结案标的额 34.5 亿元，通过法律程序收回资金 2.6 亿元，避免或有经济损失 27 亿元。

（七）夯实基础，稳步提升发展能力

精总部。精干机构，完成招商局集团信息中心、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。完成招商局集团副总会计师和 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，建立招商局集团荣誉表彰体系。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。有序推进重大融资计划，保障招商局集团资金需求，妥善解决税务遗留问题，确保招商局集团整体债务风险可控。电子招标采购交易平台建设取得预期成效，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，招商局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”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，有效提升了招商局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；完善招商局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，招商局集团共追责问责 25 名干部；严肃查处违纪问题，招商局集团立案 18 件，给予党政纪处分 31 人次，党风廉政建设和反腐败工作取得新成效。

各位同事，招商局集团在 2017 年取得的成绩来之不易，这归功于党中央、国务院的正确领导，归功于国务院国资委、中联办、监事会以及社会各界的关心和支持，归功于招商局集团董事会和党委的有力引领，更归功于每一位砥砺奋进的招商人付出的智慧和汗水。在此，我代表集团领导班子向大家致以衷心的感谢和崇高的敬意！

二、面临的形势和任务

2018 年是全面贯彻党的十九大精神的开局之年，也是改革开放 40 周年。我们必须准确把握当前面临的形势，清醒剖析存在的不足，脚踏实地迈上新征程。

我们面临的发展形势依然错综复杂。从世界经济看，全球经济将保持复苏态势，但受美国加息、缩表和税改刺激影响，主要新兴经济体可能面临资本外流和货币政策趋紧的压力。从国内经济看，稳中有进的主基调不变，经济增速可能略有回落。积极的财政政策和稳健中性的货币政策将持续，但面临流动性收紧。从行业市场形势看，金融持续严监管，更多监管细则将出台，金融风险事件可能易发多发。房地产调控总方向是稳定市场、打击投机行为、加快长效机制建设。交通和物流行业整体发展趋势保持稳定，但仍承受产能普遍过剩之痛。

经过近年的高速跨越发展，招商局集团也累积了不少问题，必须引起高度重视，下大力气加以解决。

一是经营质量亟待提升。招商局集团部分产业效率问题日益凸显，投入产出比增高，航运、装备制造、港口和贸易业务毛利率均有所下滑，部分资产受经营管理不善、市场低迷影响大幅减值，部分新增投资效益低于预期，资产重组的资源配置优化效益仍未明显显现，招商局集团归母 ROE 同比下降了 0.9 个百分点。实业效益承压，个别企业大而不强，部分公司后劲

不足，新产业培育缓慢，产融结合还不够强，供给侧结构性改革还不够深入。改变粗放、高资本消耗的发展模式，提高经营管理能力和投资创现能力，提升经营效益和资源使用效率刻不容缓。

二是战略落地亟待加强。招商局集团“十三五”战略规划经过两年的实施，总体进展情况良好，但部分专项战略和重大任务的进展与预期存在不同程度的差距。从总部层面看，考核的约束力偏弱，对战略落地的督导和跟踪力度需进一步提升。从二级公司层面看，部分经营班子对战略落地重视不够、理解不透，也缺乏与战略目标及原则相适应的落地措施和管理变革；部分战略目标分解不到位，责任主体不明确，可操作性不强，推进力不够。

三是创新工作亟需深化。招商局集团近年来下大力气推动创新发展，出台政策、提供机制，但部分单位仍缺乏创新紧迫感，以致发展动能不足。从创新战略分解看，招商局集团创新战略没有在二级公司层面得到有效分解，缺乏具体的实施路径和举措，部分二级公司对创新也缺乏足够的重视，仍停留在口号和号召之中。从创新项目实施方式看，部分单位仍以传统思维和经营模式抓创新，导致项目进展缓慢，缺乏见实效的创新项目，关于新技术对行业未来走势的影响也认识不足，不知从何下手。从创新投入看，尽管有所增长，但比例偏低、技术含量不高，产品和服务缺乏核心竞争力的现状仍未得到有效改善。

四是企业风险不容忽视。从主动预防的重点看，招商局集团主要风险来自宏观经济与政策风险、业务结构风险、战略落地风险和流动性风险等。特别是流动性风险不容忽视，受金融业务和地产业务发展扩张影响，招商局集团经营活动现金净流入大幅波动，有息债务规模快速上行，已突破 3000 亿元且势头不减。从风险管控看，部分企业风险意识淡薄，内控工作质量不佳，“两张皮”现象较为严重，廉洁风险在部分三、四级企业还时有发生。截至 2017 年底，招商局集团存量未结案件仍有 772 件、标的额近 86 亿元，新发案件势头仍需进一步遏制。

正如李建红董事长在庆祝招商局创立 145 周年大会上指出的，“回顾历史，招商局从来没有像今天这样辉煌；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。”站在新时代的新起点上，我们需要以新的目标和新的要求，在建设具有全球竞争力的世界一流企业道路上继续前进。最重要的是，真抓实干。

根据形势判断和战略部署，招商局集团 2018 年总体工作指导思想是：深入贯彻落实党的十九大、中央经济工作会议和央企负责人会议精神，以习近平新时代中国特色社会主义思想为行动指南，贯彻落实新发展理念，坚持“稳中求进”工作总基调，以供给侧结构性改革为工作主线，按照“质量第一、效益优先、规模适度”的工作要求，进一步提升能力、提质增效，不断深化改革，持续创新转型，稳步推进具有全球竞争力的世界一流企业建设。

根据指导思想，招商局集团确定了 2018 年总体经营目标：按合并招商银行口径，营业收入确保目标为 6200 亿元人民币、增长 6%，奋斗目标为 6438 亿元、增长 10%；利润总额确保目标 1372 亿元、增长 8%，奋斗目标为 1498 亿元、增长 18%；归母净利润确保目标 294 亿元、

同比增长8%，奋斗目标为329亿元、增长21%。

按权益法招商银行口径，营业收入确保目标为2900亿元、增长7.5%，奋斗目标为3150亿元、增长16.7%；利润总额确保目标620亿元、增长9.7%，奋斗目标为720亿元、增长27.4%。

按照整体目标，招商局集团分别确定了各二级公司2018年主要经营目标任务（见附表四）。

完成这些目标，必须深刻认识、准确把握“质量第一、效益优先、规模适度”的内涵，坚持控风险、降成本、去杠杆，用更严谨的态度、更科学的方法、更务实的举措，推动招商局集团向高质量发展转变。具体做到“两个坚持”：

坚持质量第一、客户至上。高质量不能只讲概念，必须有抓手。首先，要重点围绕客户需要，提升产品质量和服务水平。各公司要树立“客户至上”的理念，从客户需求出发，增加产品和服务黏性，为客户创造价值，大力提升获“客”的能力。其次，要建立以质量为核心的指标评价体系，避免大而化之的做法。针对不同行业特点，建立分类管控体系，对于不同发展阶段的企业也要有差异的质量目标，引导各类业务向高质量发展转变。同时，要全面加强对标。高质量不是自话自说，一定要深化对标体系建设，招商局集团层面要对标国内和国际同类先进，各二级公司要对标行业先进，确保“跑赢大市、优于同行”。

坚持效益优先、价值创造。企业的价值创造始于投资回报。各公司要花大力气提升资产回报水平，力争用2至3年时间，确保实业板块整体投资资本回报率提升2到4个百分点，金融板块盈利能力保持行业对标领先水平，各板块归母净利润和归母ROE同步提升。良好的现金流是效益优先的重要指标，企业赚钱，也要落袋为安。QE退出，流动性趋紧已成定局，捂紧钱袋子、保持充足的现金，更显重要。要坚持效益优先，降低资本消耗，严控成本费用，实现企业价值创造和国有资产保值增值。

三、2018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）筑牢实业基础，推动新发展

做强实业是强企之基、报国之本，也是招商局创立的初心和使命。今年，实业板块要紧紧抓住“强”字，强基础、强经营、强管理，突出“新”字，新模式、新市场、新机制，确保全面提升核心竞争力和可持续发展能力。

物流航运板块要强化协同协作，深化整合融合，盯住“货”、获得“客”，做好服务集成，形成大物流合力，推进供应链创新与应用，推动智慧物流、智能航运建设。中外运长航要加强

物流航运板块的战略协同，提高资产特别是物流资产的回报水平；加强资产优化力度，强化风险控制，明确对所属存续和非上市物流资产的管理模式，进一步推动低效不动产的盘活开发；探索物流大数据平台商业化运作模式，组织好多式联运等综合交通体系上水平、服务交通强国建设，发挥好事业部职能。航筹办要继续坚持大客户战略，维护好重点客户的 COA 合同，做好干散货及成品油船队的资源整合，加强成本管控和精细化管理，努力提升船队经营绩效，继续推进智能航运建设。招商海通要积极推动传统海事贸易业务转型升级，优化大宗商品贸易模式、严控风险，加大食品业务开发力度，探索农产品供应链等新业务，继续完善和发挥集团招投标平台的功能和作用，提高招投标服务水平，推动招商局集团服务和物资等阳光化集中采购。中国外运要全面推进合同物流、冷链业务等领域的深度整合与协同，深化国内区域一体化整合，持续推动服务产品化、标准化，代理业务加快向端到端全程供应链高端服务转型，专业物流要保持两位数增速不减，大力发展智慧物流，积极推进物流业务海外网络布局，主营业务利润要确保 20% 以上增长，海外业务收入增幅力争不低于 30%。长航集团要根据集团确定的战略定位，夯实基础、稳健起步，进一步优化债务，实施结构调整和资源整合，深化长江豪华邮轮旅游产业的政策研究和分析，加快业务优化和模式创新，退出无竞争优势业务，进一步夯实发展基础。青山船厂要找准新产业定位，金陵船厂要扩大滚装船系列产品，并力争在高技术、高附加值产品上取得新突破。

城市与园区综合开发板块要准确把握市场动向，抢抓机遇，完成板块资源整合，实现高质量发展。招商蛇口要把握结构性机会，加快央企合作及兼并收购落地。脱孵入实，加快大健康、长租公寓等项目的培育落地，积极从“卖房子”向“卖服务”转型。完成招商漳州注入上市平台工作，研究建立“A+H”股的资本平台，加强市值管理及资本运营中长期规划。推动招商置地的转型，力争物业注入海外轻资产平台。落实地产基金、邮轮产业基金、协和大健康基金。切实提升产品质量和服务水平，维护好百年招商品牌美誉度。重点压降营销费用，加强成本管控。加快存货周转和管理，确保存货周转率明显提高。健全优化长效激励体系，探索持有类业务、创新类业务创新激励模式。做实做强区域和城市公司，进一步向业务一线放权。梳理园区、商业等业务管理体系，切实提升园区业务能力。投入更多的资源和精力加强“双创”工作。招商漳州要稳步推进体制改革，确保政企分离机构和人员平稳过渡，积极配合完成融入招商蛇口的各项工作。推动双鱼岛二级开发，确保一批重点项目开工。推进总体规划修改、厦漳大桥免费通行、厦漳城际轨道 R3 线建设等工作。

基础设施与装备制造板块要加强基础管理能力、提高运营效率、提升产品质量，通过兼并收购不断完善布局，提升网络运营实力和主控资产比重，巩固传统市场，加快创新和新业务落地，开辟新市场。招商港口要积极参与广东省港口整合，提升母港综合竞争力，科学务实推进辽宁港口整合。持续强化国际化经营能力，做好海外母港建设经营。继续推进向港口综合服务商的转型，研究资本运营和产融结合具体模式，提升盈利能力和资本市场表现。招商公路要提

升上市公司治理水平，发挥资本市场作用，综合运用基金等多种手段加大主控项目收购力度，2018 年主控里程争取超过 1000 公里。建立具有招商公路品牌的公路运营管理统一平台，加强内部管理，优化流程，管控成本，提升发展质效。加大科技投入，发挥好招商交科院的研发能力，提升传统业务的数字化水平，争取从“铺路”向“指路”转型，推动创新业务取得实效。招商工业要力争完成全年 8 个平台的去库存目标。加大新产品开发和大客户拓展力度，获取浮式生产储油卸油装置（Floating Production Storage and Offloading，FPSO）、浮式储存及再气化装置（Floating Storage and Regasification Unit，FSRU）、中型豪华邮轮等新订单，提升液化天然气船、FPSO、豪华邮轮等高端修船能力，全面提高东邦船厂经营管理水平。做好修船网络布局，研究推进吉布提、斯里兰卡等修船项目。加大智能船厂的规划和实施力度，重点推进精益化、自动化和数字化，实现流程、工艺的优化再造，降低成本、提高效率、提升质量。

（二）服务实体经济，形成新支撑

金融板块要全力做好服务实体经济、防控金融风险、深化金融改革三项重点任务，在“经济稳、金融紧”的新形势下以客户需求为出发点，做好模式升级，深挖潜力，提高效率，为集团整体和实业板块实现高质量发展提供有力的金融支撑。

持续做强做优金融业务。招商金融要落地 BCG 流程优化方案，根据监管政策谋划金控组织架构，既要补短板、更要固底板，坚决防控金融风险，加强新成员单位风险文化建设，研究建立合规管理体系，确保不出现重大风险事件，促进金融板块健康发展。招商银行要实施创新与人才双轮驱动，巩固深化王者地位。关注资管业务政策传导性风险，确保利润稳定增长。招商证券要多渠道探索打造“券商航母”，努力突破长期位于对标券商“中位”的发展瓶颈，归母 ROE 要优于行业对标均值。招商资本要重点强化承诺出资的逐步到位，着重提升投资能力和投后管理能力。招商创投要助力集团实业板块的数字化创新，强化产网融合。招商仁和人寿要大力实施“保险 + 科技”“保险 + 互联网”发展，积极布局“一带一路”及海外业务，坚持内生增长和兼并收购齐头并进，积极推动数字化战略与医养战略，确保完成全年业绩增长目标。博时基金要优化股权结构，提升投资能力与投资业绩，持续做好风险管理。招商租赁要积极引进战略投资者，完善发展战略，继续深化产融结合，服务好集团实业板块。财务公司要以打造一流央企财务公司为目标，发挥招商局集团司库作用，继续提升资金集中度，为集团成员单位提供高效优质服务。招商平安资产要适应金融监管要求，完善业务定位和规划，扩大多元化资金来源。

持续加大金融科技投入。制定和推进多主体、多层次科技引领的战略创新体系。推动金融科技创新，增加科研投入，推动和完善金融企业创新基金落地，启动客户信息整合。加强跨界合作和开放性，积极布局新兴技术和新业务，加大对大数据、人工智能、区块链等在金融领域的应用研究，设立金融科技创新公司。

推动产融结合助力实业发展。重点围绕招商局集团打造“幸福产业”、培育新产业等实业发展需要，推进产融结合，进一步加大去库存协作等工作力度，助力招商局集团相关板块布局医疗、大健康产业、邮轮产业和人工智能、区块链、机器人等新兴科技产业，全力服务实体经济。招商局集团将为深化产融结合工作给予政策和制度上的支持与激励。

（三）坚持改革创新，打造新动能

全面深化综合改革。加快推动国有资本投资公司试点取得实质性突破并争取获得正式授权，进一步落实招商局集团董事会在战略规划、主业确定、管理层考核和薪酬等方面的自主决策权，助力推进综合改革试点。自贸区改革发展要有所突破，优化发展空间，积极探讨建设自由贸易港。全面推进各类中长期激励工具的应用和实施。研究建立招商局集团补充医疗保险自购平台，探索招商局集团员工援助计划工作室的可行性。

全力推进重组并购。物流板块完成搭建中国外运“A+H”股平台，力争落实 1 个大型国际并购项目。航运板块完成“1108 项目”二期目标，推动长航油运重新上市。港口板块要力争“1801 项目”实现突破，完成股权架构重置。城市与园区综合开发板块要利用好资本市场和行业调整机会，加大并购力度。金融板块要紧盯国企改革机会，力争获得更多保险、证券等资源，进一步丰富产品组合，提升行业竞争力。大健康产业要通过实施并购，快速形成品牌，占领市场。

全面推动创新落地。各单位要将创新驱动作为未来发展的战略核心，细化创新战略举措和实施路径，明确创新主要任务、重点项目、阶段目标和责任人。围绕创新发展，主动作为、认真谋划，重点关注人工智能、工业机器人等新技术在招商局集团现有实业中的应用，推动一两个项目落地。做好国家“双创”示范基地三年建设任务评估工作，加快“双创”在线平台建设，推出特色化“双创”金融产品清单，深港离岸创新创业基地建设要取得进展。持续优化创新容错机制，严格执行创新投入激励政策，加大创新人才引入力度。持续优化科技创新投入配套措施，定期跟踪进展，及时协调资源配置（见附表五）。

全力打造生态圈。以平台建设为重点，加快推动供应链、产业链、价值链的重塑，全力打造协同共赢的生态圈。综合港口生态圈要加快形成自动化码头建设路线图，进一步拓展 E-port 平台线上交易服务功能。智能交通生态圈要围绕交通基础设施数字化、人车路协同解决方案、交通数据采集分析，重点推动高速公路发票平台增值服务、路面大数据、无线接入平台等取得实质性进展。特色金融生态圈要加快推动金融科技运营，着力提升客户信息的共享、分析和应用能力，力争在智能投顾、大数据征信等领域取得新的突破。智慧社区（园区）生态圈应持续强化新技术集成创新，不断提升智能化服务水平，探索推动建筑科技、设施服务等创新业务。供应链物流生态圈着重加快内部服务资源和物流通道整合，加大集装箱 O2O 等重点项目的内部推广力度，全面打造端到端、线上线下一体化的服务能力。航运及航运服务生态圈要着

力推动智能船厂建设改造，加大“智慧船舶”的实船应用范围，加快构建船岸互联的智能航运体系。

持续培育做大新产业。深入研究邮轮市场趋势和产业政策，准确把握新时代消费变化，坚定不移推进豪华邮轮建造，不断做强做大高端邮轮产业。太子湾邮轮母港要打造邮轮产业基础服务能力，开拓船供市场，年内靠泊邮轮不低于140艘次。上海邮轮母港要利用新泊位启用的契机，持续开拓市场，扩大营销，保持中国领先地位。大健康产业要进一步深化、细化战略落地模式，发挥集团综合优势、产融结合优势，推进医药企业收购和种植产地布局，做实蕲春蕲艾项目，力争后来居上；统筹协调集团医疗、医药、养老业务，各相关二级公司要切实担负起主体责任，实现协同增效，打造具有招商品牌的综合性健康产业。

（四）践行国家战略，开拓新空间

坚定践行区域发展战略。按照“立足香港、深耕湾区、重返上海、开拓雄安、‘一带一路’”的区域发展战略，进一步优化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、实现发展。持续推进粤港澳大湾区建设，结合香港产业优势和集团在港产业布局，巩固提高金融、贸易、航运物流等传统产业优势，在环保、教育、医疗、文化创意、创新科技、检测认证等新兴产业要择机布局、重点突破，为香港繁荣稳定作出贡献；推进深圳国际会展中心建设及运营筹备，建成世界一流的数字化、智能化会展中心；积极参与粤东、粤西大开发，推进揭阳粤东新城建设，落实湛江中央商务区邮轮港项目；加快东莞滨海湾新区项目落地。深度融入长江经济带建设，落实与上海市、宝武集团战略合作，推动吴淞工业区、宝山工业园区、汉阳钢铁厂等项目落地，持续推进苏州金融小镇、常熟琴湖等重点项目；重振长航百年雄风，打造长江流域龙头企业。积极参与雄安新区开发，继续推动平台建设，完成集团雄安新区战略规划报告，推进容东安置区项目、特色小镇项目落地，完善“雄安智慧交通、智慧城市物流的建议方案”，落实“金融创新方案”及重点金融项目，申办未来雄安智慧能源工作营。参与京津冀协同发展，加强通州台湖、北京房山等项目合作，争取项目落地。加大定点扶贫投入力度，助力打赢精准脱贫攻坚战。

深入推进“一带一路”建设。白俄罗斯中白工业园要联合股东单位，发挥招商局集团园区开发运营管理优势，以招商引资为核心，扩大引进数量，提高项目质量，稳定发展势头；中白商贸物流园一期要全面投入运营；进一步规范园区开发运营管理机制，加大人才本土化力度，实现两国政府提出的预期目标。吉布提自贸区年内完成起步区基础设施建设，实现封关运作，首批企业入驻园区；加强新港区运营管理，推进老港区业务搬迁，启动老港区改造。斯里兰卡汉班托塔港要加强运营管理，提升运营质量和效率，巩固海外母港地位；启动临港自贸物流园区，推动招商局集团相关板块参与。多哥整体合作项目做好规划、筹建合资平台，推进中区筹备，力争实现园区项目突破；重点推进洛美自治港现代化，年内落地。坦桑尼亚巴加莫约项目

争取年内签署关键性条款协议，实现项目落地。巴西 TCP 项目要完成交割，做实做细项目运营准备，确保接管后顺利运营。中欧物流大通道加快建设，创新服务产品，改善经营效益。积极探索海工、物流、地产及园区、公路等板块海外业务机会，推动更多的业务板块“走出去”，全面提升海外发展占比和质量。

不断加强海外战略引领。加强招商局集团总部对海外发展的战略引领、统筹指导、政策支持、监督推动，建立集团统领、二级主责、协同参与的海外拓展管理体制。落实二级公司海外发展的主体责任，其中中白工业园的责任主体是招商蛇口，斯里兰卡、吉布提、多哥、坦桑尼亚等项目的责任主体是招商港口。引导各单位进一步完善海外派员管理制度，建立健全配套激励机制，解决选聘难问题，优化海外人才保障体系。建设实施外事管理系统，积极做好精准外事服务。

（五）持续提质增效，取得新突破

重点推进“质效提升百分之一工程”。2018 年，招商局集团将全面开展此项工程，努力实现招商局集团整体 ROE 提升 1 个百分点，同时经营性现金流、全员劳动生产率、人工成本利润率等主要质效指标相比 2017 年明显改善。招商局集团总部经常性现金流（剔除特别收益金口径）要争取由负转正，实业经营活动现金流要确保正向、争取净流入 100 亿元，各二级公司归母 ROE 均要有所提升、不得为负。同时，确定招商蛇口、招商证券、中国外运作为重点，由集团主要领导亲自带队督促，明确提升要点和战略落地重点，有效推动质效提升。其他二级公司也要制定具体实施方案，明确目标任务，分解落实责任，确保打好提质增效攻坚战。

持续推进日常提质增效工作。降本增效方面：从严管控各项成本费用，严格按销售费用增幅必须低于营业收入增幅、管理费用增长必须低于扣非利润增长或 10% 孰低水平的原则进行管控，确保完成预算目标。扭亏增盈方面：全面清理“灭小亏”，集中力量“治大亏”，确保实现亏损面和亏损额“双降”的目标。“两金”管控方面：进一步压存量、控增量，各公司必须建立并严格遵守应收账款管理规定，严控风险，确保完成考核目标。要加大资产减值情况检查力度，严格追责问责。企业压减方面：5 月 31 日前和年内分别实现累计压减 498 户、612 户法人企业目标，招商局集团法人层级压至 10 级及以内、管理层级控制 6 级及以内。僵尸企业清理方面：加快新疆外运、青山船厂处僵治困进度，确保该项工作圆满收官。“三供一业”移交方面：加强统筹、协调、督导力度，加快物业管理、供气的分离移交，确保年内基本完成“三供一业”分离移交工作，基本完成厂办大集体改革，积极推进退休人员社会化管理。

（六）加强风险管控，力争新成效

加强风险预防能力建设。将主动预防风险摆在突出位置，确保上半年完成招商局集团风险预警体系和金融风险压力测试建设，推进“两建”工作落地。推动试点单位运用风险预警体

系建设成果，不断完善预警运行机制，实现“早警示、早部署、早应对、早解决”的风险管控目标。

提高风险综合管控能力。持续完善风控组织体系，提高专业化程度。深化法律合规管理，抓好法律合规专业体系和合规管理体系建设，做好海外业务法律合规风险和重大案件风险管控，加强标准合同和法务管理信息系统建设，检验管控优化清单实施效果。加快审计中心建设，通过审计业务集中实施以及与巡察协同，提高审计覆盖率，确保监督无盲区盲点死角，提升企业免疫力。

着力提升风险化解效果。加强风险通报，层层传导压力，促进各单位提高风险化解力度。加强风控考核，将风控工作纳入 KPI 管理。加大案件督办力度，督导重点单位加速销案。各单位要建立重大损失责任追究制度，重大合同不按规定履行法律合规审核、造成重大损失以及上报集团文件法律合规审核通过率低于三分之二的，要逐级问责，将风控责任和薪酬、职位挂钩。

（七）夯实基础管理，锻造新能力

持续提升管控能力。建立以质量、效益为核心的管理体系，将 ROE、现金流、负债率等质效指标作为 KPI 的核心要素。提升总部领导力和经营管理能力，建立二级公司专管员队伍。在深圳设立集团研究中心，加强总部研究能力建设。继续优化管控体系，扩大投资授权范围，加强投资过程监控和项目事后跟踪评估，做好投资闭环管理。探索优化对上市公司的管控模式，持续完善企业治理结构，进一步简政放权。加强集团信息化顶层设计，完成集团信息化总体规划，打造主数据管理平台，提升信息化管理水平。

持续强化队伍建设。着力加强干部管理，培养和锻炼一支高素质专业化的干部队伍。加大干部选拔和考核，重点推进高管人员能上能下。完善后备人才管理机制，加强后备人才选拔培养力度。办好领导力专项、“领航班”、党建专项等精品培训项目，不断提升干部员工的专业能力和专业精神。扩展人力资源信息系统功能和深化应用，提高干部队伍建设的数字化水平。

持续完善财务管理。完善财务管控体系，实现财务战略引领职能。持续优化财务模型，严格预算及资金计划管理，为集团实施“质效提升百分之一工程”打牢基础。搭建招商局集团税务管理框架，做好税务筹划。积极配合监事会及上级部门的监督检查，建立问题整改台账销号制度。不断推动资金管理、财务共享服务、产权管理等多个平台的建设，提供优质财务综合服务。

持续筑牢安全防线。落实安全生产责任制，建立全员责任清单，全面提升安全生产管控能力。继续深入开展“五个一”活动，组织一次领导干部集中培训、实施一份安全生产责任清单、开展一系列对标帮扶活动、培养一批基层管理骨干、开展一次紧急疏散演练。着力推动安全体系规范化、信息化，切实防范各类事故的发生，确保安全生产形势稳定。

持续弘扬企业文化。做好改革开放40周年系列活动宣传报道、召开宣传思想工作会议，讲好招商故事、传播招商声音，扩大招商影响力。开展“健康伴我行”系列活动。发扬百年招商公益传统和优势，继续做好海内外公益慈善项目。加强企业文化建设，梳理企业文化体系。结合核心业务和重大风险，做好合规文化宣传，传导“合规从高层做起、全员主动合规、合规创造价值”的核心理念。

（八）全面从严治党，开创新局面

培元固本，推动党的建设。持续做好党的十九大精神的全面贯彻落实，扎实开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，坚定“四个自信”，提高“四个意识”，引导全体党员干部用习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑、指导工作。制定集团党建工作三年规划，健全党组织和党务工作机构设置，深入探索海外党建工作。完善群团组织机构，落实群团改革任务。落实“在商言政”职责，扎实做好社会参与工作，抓好义工队伍建设。夯实信访维稳工作基础，认真做好重大节假日和重要时期稳定工作。

坚强有力，全面从严治党。各单位要坚决扛起全面从严治党的政治责任和主体责任，持续深化党风廉政建设，推动全面从严治党向纵深发展。坚决维护党中央权威和集中统一领导，严明政治纪律和政治规矩，确保党中央政令畅通。加强作风建设，巩固落实中央八项规定精神成果，着力构建长效机制，锲而不舍反“四风”。推进党风廉政建设和反腐败斗争一刻不停歇，深入实施政治巡察全覆盖，年内完成11家二级公司的巡察，探索境外投资和扶贫领域监督，严格监督执纪问责，严肃查处违纪违法案件，深化理想信念和廉洁教育，不断筑牢“不想腐”的思想防线，为招商局集团创建世界一流企业提供有力保障。

各位同事！发展需奋斗，成绩靠拼搏。让我们紧密团结在以习近平同志为核心的党中央周围，在党中央、国务院和国资委的坚强领导下，不忘初心、牢记使命、砥砺前行，确保完成全年各项目标任务，开启建设具有全球竞争力的世界一流企业的新征程，以优异成绩迎接改革开放40周年，为实现中华民族伟大复兴的中国梦作出新的更大的贡献！

附表一：2017 年招商局集团（权益法招商银行）总体损益情况

单位：亿元人民币

项目	2017 年	2016 年	增幅	完成预算比率
营业收入	2697.89	2138.43	26.2%	116.7%
减：营业成本及税金	2195.25	1720.18	27.6%	122.2%
营业毛利	502.64	418.25	20.2%	97.6%
减：销售费用	72.33	67.33	7.4%	88.9%
减：管理费用	119.94	93.64	28.1%	96.9%
减：财务费用	52.78	58.76	−10.2%	68.6%
减：减值准备	88.60	36.23	144.5%	2111.4%
加：公允价值变动收益	4.91	-5.95	182.6%	N/A
加：投资收益	375.71	315.69	19.0%	123.2%
加：汇兑收益	−1.51	2.60	−158.1%	N/A
加：其他收益	3.79	0.75	402.0%	N/A
营业利润	551.89	475.39	16.1%	103.4%
加：营业外收入	21.19	37.63	−43.7%	149.1%
减：营业外支出	8.15	12.43	−34.4%	98.5%
利润总额	564.93	500.59	12.9%	104.6%
净利润	468.56	420.92	11.3%	104.0%
减：少数股东损益	196.36	167.41	17.3%	108.5%
母公司净利润	272.20	253.51	7.4%	101.0%

注：N/A 表示无可比数值；数据来自《财务快报》。

附表二：2017 年招商局集团（大口径）总体损益情况

单位：亿元人民币

项目	2017 年	2016 年	增幅	完成预算比率
营业收入	5844.22	4954.26	18.0%	109.8%
减：营业成本及税金	3249.33	2628.96	23.6%	109.7%
营业毛利	2594.89	2325.30	11.6%	109.9%
减：销售费用	208.47	185.36	12.5%	107.5%
减：管理费用	664.50	563.34	18.0%	115.2%
减：财务费用	52.78	64.93	−18.7%	68.6%
减：减值准备	692.53	697.82	−0.8%	109.7%
加：公允价值变动收益	9.04	−31.06	−129.1%	48.0%
加：投资收益	238.04	259.43	−8.2%	94.3%

续表

项目	2017 年	2016 年	增幅	完成预算比率
加：汇兑收益	18.85	31.17	−39.5%	N/A
加：其他收益	4.28	2.12	101.5%	N/A
营业利润	1246.83	1075.52	15.9%	108.1%
加：营业外收入	33.97	50.12	−32.2%	155.6%
减：营业外支出	10.17	13.84	−26.5%	105.6%
利润总额	1270.63	1111.80	14.3%	109.0%
减：所得税	296.64	244.84	21.2%	107.96%
净利润	974.00	866.95	12.3%	109.3%
减：少数股东损益	702.45	613.64	14.5%	112.5%
母公司净利润	271.55	253.31	7.2%	101.8%

注：N/A 表示无可比数值；数据来自《财务快报》。

附表三：2017 年招商局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	2017 年	2016 年	同比增 / 减	2017 年预算	完成比率
招商金融	985.20	859.90	125.30	941.00	104.70%
＃招商银行	907.32	789.63	117.69	836.50	108.47%
＃招商证券	71.10	64.53	6.57	100.00	71.10%
＃招商资本	5.45	4.02	1.43	4.90	111.22%
＃招商创投	0.16	1.42	−1.26	0.10	160.00%
＃仁和人寿	−1.36	0	−1.36	−1.61	N/A
＃招商租赁	1.27	0	1.27	1.93	65.80%
＃招商资管	0.71	0	0.71	0.26	273.08%
招商蛇口	207.16	164.80	42.36	200.00	103.60%
招商漳州	3.14	4.88	−1.74	6.10	51.50%
招商港口 *	63.45	59.52	3.93	50.50	125.60%
招商公路	45.56	40.70	4.86	44.00	103.50%
＃招商交科院	1.79	2.09	−0.30	1.80	99.40%
招商工业	−52.16	−22.25	−29.91	2.37	N/A
＃扣除减值	3.31	2.75	0.56	2.37	139.70%
中外运长航 *	56.55	45.94	10.61	69.00	82.00%
＃航筹办	17.45	11.40	6.05	29.30	59.60%
＃扣除减值	21.87	29.51	−7.64	29.30	74.60%
＃中国外运（含托管企业）	42.56	33.11	9.45	34.94	121.80%
＃长航集团	−3.48	−1.99	−1.49	5.00	N/A

续表

公司名称	2017 年	2016 年	同比增 / 减	2017 年预算	完成比率
招商海通	−0.57	3.02	−3.59	3.60	N/A
集团（权益法招商银行）	564.93	500.59	12.9%	539.91	104.60%
集团（合并招商银行）	1270.63	1111.80	14.3%	1166.00	109.00%

注：# 表示隶属科目；N/A 表示无可比数值；* 表示合并数；数据来自《财务快报》。

附表四：2018 年招商局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	2018 年	2017 年	同比增 / 减	增长比率
招商金融	1085.22	985.20	100.02	10.15%
#招商银行	1001.63	907.32	94.31	10.39%
#招商证券	81.12	71.10	10.02	14.09%
#招商资本	6.56	5.45	1.11	20.37%
#招商创投	0.17	0.16	0.01	6.25%
#仁和人寿	−5.00	−1.36	−3.64	N/A
#招商租赁	1.48	1.27	0.21	16.54%
#招商资管	2.16	0.71	1.45	204.23%
招商蛇口	257.47	207.16	50.31	24.3%
招商漳州	10.31	3.14	7.17	228.3%
招商港口 *	60.22	63.45	−3.23	−5.1%
招商公路	50.13	45.56	4.57	10.0%
#招商交科院	1.90	1.79	0.11	6.1%
招商工业	6.06	−52.16	58.22	N/A
中外运长航 *	62.00	56.55	5.45	9.6%
#航筹办	18.99	17.45	1.54	8.8%
#中国外运（含托管企业）	41.65	42.56	−0.91	−2.1%
#长航集团	1.45	−3.48	4.93	N/A
招商海通	4.67	−0.57	5.24	N/A
集团（权益法招商银行）	717.93	564.93	153.00	27.1%
集团（合并招商银行）	1497.53	1270.63	226.90	17.9%

注：# 表示隶属科目；* 表示合并数；数据来自《财务快报》。

附表五：2018 年度招商局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	招商局集团总部（含集团创研院）	2.0
2	招商工业	7.0
3	招商公路（含招商交科）	3.0
4	招商港口	2.5
5	招商轮船	0.5
6	招商海通	2.0
7	中国外运（含招商物流）	4.0
8	长航集团	3.0
9	招商蛇口	3.0
10	招商漳州	0.5
11	招商金融（不含招商银行）	4.5
	合计	32.0

立足长远 把握当下 拥抱变化

——李建红董事长在招商局集团 2018 年年中工作会议上的讲话

（2018 年 7 月 20 日 · 深圳）



2018 年上半年，在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，招商局集团认真学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神，面对复杂多变的形势，迎难而上，保持了稳中有进的发展势头。集团综合实力不断增强，营业收入、利润总额、归母净利润等指标都继续保持两位数增长，资产规模、利润总额双双在央企中排名第一，是 8 家连续 14 年获评为 A 级的央企之一。招商局集团首次申报并成功进入《财富》世界 500 强，排在第 280 位。发展质量稳步提升，提升能力、提质增效的各项举措取得了较好的效果，集团 ROE、人工成本利润率同比分别提升 0.5 和 28.6 个百分点，现金流也得到较大改善。战略动能加快打造，在事关长远的布局、转型、资源整合、新动能打造上都迈开了步伐，在践行国家战略的重要项目上实现了新的重大突破；习近平总书记乘坐“长江壹号”轮考察长江，并到中集来福士烟台基地考

察，李克强总理在招商局集团和辽宁省联合上报的整合辽宁港口报告上作出重要批示，王岐山副主席视察中白工业园，对招商局的工作给予了肯定；非洲五位国家元首和非盟主席共同见证了吉布提国际自贸区开园。战略保障更加健全，党的领导党的建设持续加强，中层干部集中轮训学习习近平新时代中国特色社会主义思想和十九大精神做到了全覆盖，招商银行的组织人事和党委关系划归招商局集团；招商局集团高度重视思想宣传和意识形态工作，围绕改革开放40周年开展各类宣传活动，中宣部、国资委分别对招商局集团进行了专项课题研究，招商局集团社会影响力越来越大；流动性预警体系初步建成，风控工作进一步加强。总体看，上半年，招商局集团各项工作推进有力，经营成果良好。

上半年取得的成绩，是集团党委在国务院国资委和中联办的统一领导下，全面贯彻落实党中央的各项决策部署和要求，经过全体员工共同努力工作的结果。

在总结上半年工作的同时，我这里想特别围绕外部环境的变化，从“识变、应变、求变”三个角度，就当前的形势和下半年的重点工作，再讲一些意见。

一、见微知著，认识变化

我在庆祝招商局创立145周年大会上曾讲过：“当今时代，‘变’更是成为时代的主基调，变化之快前所未有。”今年以来发生的不少事件，进一步印证了我们的判断。上半年外部形势变化之快、变化之深、变化之广，超出预期。更为重要的是，这些变化让我们对一些事关长远的格局之变、结构之变、范式之变，看得更加清楚明白。

（一）关于贸易摩擦

上半年，引起中国企业高度关注的无疑是中兴事件、贸易摩擦：美国一纸禁令让全球第四大通信设备供应商中兴通讯瞬间跌入生死存亡的困境。

中兴事件虽有企业自身的问题，但背后主要是中美贸易摩擦的因素，反映了大国关系深入调整和逐步对抗的态势。作为世界上最大的两个经济体，中美贸易摩擦对双方的经济结构、产业结构甚至世界贸易结构都将产生重大影响，这必然会传导和影响到企业。

贸易摩擦充满变数，特别是特朗普领导下的美国政府，坚持“美国优先”，不讲规则，变化无常，带来了更大的不确定性。目前看，一方面贸易摩擦可能会长期存在，要做好打持久战的准备，不能寄望于速战速决；另一方面贸易摩擦的程度可能还会加剧，对中国企业的影响会更加深刻。这既带来了严峻的挑战，也成为推动中国企业转型升级、高质量发展的压力和动力。

美国政府的贸易大棒不只是针对中国，而是挥舞至全世界，招致各国的反制，世界政治经济总的格局正在发生深刻变化，全球地缘政治也变得更加复杂，这对企业的风险防范能力将带

来前所未有的考验。

招商局集团在推进吉布提和斯里兰卡等国项目时，也遇到过一些突发事件，这背后也都受到国际政治因素的影响，需要引起高度警惕。另外，国际贸易摩擦加剧和原油价格受地缘政治影响的攀升，将对招商局集团相关业务造成影响，尤其是航运、港口、物流、跨境金融等业务受到的挑战会更大。多事之秋，我们必须做最坏的准备，做最好的努力，并做好长期的应对。关键是要把自己的事情办好。

（二）关于经济去杠杆

本周刚刚发布的宏观经济数据表明，上半年我国 GDP 同比增长 6.8%，国民经济总体平稳，但是我们也要看到，内外需求同时放缓，社会融资增速持续走低，下半年经济下行压力犹存。

大家都知道招商局集团正在推动对辽宁港口集团的重组。6 月 12 日，营口港向光大永明资产发出无力偿还债权计划本息的复函被曝光。这并非个案。据不完全统计，我国 2018 年上半年违约债券达到 26 只，涉及违约金额 257.5 亿元。在经济去杠杆的大背景和资管新规的影响下，预计信用风险的释放短期内还不会结束，下半年可能是风险事件的爆发和消化时期，去杠杆的宏观成本开始显现。

在内外多重因素的影响下，股市、债市、人民币汇率近期都出现剧烈波动，这反映了市场的恐慌情绪。无论是政府还是企业，都需要高度警惕金融恐慌所带来的巨大风险。也许有人期待宏观政策转向宽松，我提醒不要有侥幸心理。从新一届国务院金融稳定发展委员会第一次会议透露出的信息看，央行会维护流动性合理充裕，但不会走“放水”的老路。

2018 年上半年，金融改革已经先行一步，下半年随着供给侧结构性改革的深入推进，可以预期市场出清的力度将会加大，僵尸企业和落后产能将会加快退出。在此形势下，我们更加需要谨防金融业务、流动性和应收账款等风险。

经济去杠杆对房地产市场的影响同样值得关注。房企的融资渠道日益收窄，房地产市场调控持续收紧，限贷、限购、限售成为热点城市的标配。继 1998 年房改之后，深圳住房体制将迎来“二次改革”。改革牵一发而动全身。地产行业格局正在重塑，各大房地产商都在转型升级。招商蛇口向城市与园区综合开发运营商转型，得到市场的认可。我们必须通过转型升级提升核心竞争能力。

（三）关于跨界竞争

最近看到一则新闻报道，已延续 111 年成分股身份的通用电气被道琼斯指数剔除。这正好印证了麦肯锡前首席执行官福斯特的那句话：“十五年后，75% 的标普 500 成分股公司都会被一批今天名不见经传的小企业取代。”

我曾经问王卫：顺丰最大的竞争对手是谁？他给出的答案是互联网电商巨头京东。京东的

刘强东来招商局集团交流时，他也表示会择机跨界进入物流行业的 C2C 业务。谁知刘强东还未出手，王卫就先行一步了，6 月中旬顺丰在重庆打造了当地最大的跨境新零售店，正式打响跨界进入新零售实体店的第一枪。

在跨界竞争大行其道的今天，竞争格局也在不断演变，各个行业都将迎来新的洗牌，行业集中度快速提升。我们提出要打造“三个世界一流、四个全国领先”的产业目标，经过几年的发展，部分产业已经成为或正在成为世界一流、全国领先，但还有些产业“标兵已远，追兵渐近”。我们必须居安思危、居危思危，要看清变化与差距，不停地奔跑。

（四）关于科技创新

我在 145 周年大会上曾对科技创新的变化作出三个基本判断：一是席卷一切，二是颠覆一切，三是变化才刚刚开始。这些判断正在逐步变成现实。

2018 年 6 月份，我们去富士康与郭台铭交流。富士康 1988 年在深圳从工业生产流水线的代工厂起步，三十多年来咬定制造业不放松，并且积极推动企业向智能制造、工业互联网转型升级，实现了华丽转身，其上市平台工业富联成为独角兽企业。创新无处不在，我们传统产业就要向富士康学习，只要顺应变化加快转型升级，就可以上演“老兵新传”。

6 月底我去东莞中外运供应链公司华为智慧物流项目调研，他们利用“大数据 + 算法 + 云计算”实施智慧物流，效果很好。

当然不仅是工业制造和物流业，第四次工业革命给其他产业也都带来巨大变化，而且这些变化一旦出现，往往就是能深刻改变行业格局的突变。

正如未来大师凯文 · 凯利所言：“站在 30 年后看现在，现在的我们一无所知。”不过可以肯定的是，唯一不变的趋势是“变”。我们必须拥抱科学技术带来的变化，加强科技研发的投入，致力于掌握核心技术，从追赶者变为并跑者甚至领跑者。如果没有核心技术，市场再大那也是别人的，中兴事件就是最有力的警示。

（五）关于政策机遇

经过 40 年改革开放，我国社会正在从传统社会向现代社会转型，国家治理体系和治理能力日益现代化。在改革开放之初，我们摸着石头过河，先行先试。在新一轮深化改革开放的今天，中国加强了顶层设计，推行全面的系统的改革，各项政策接踵而来，为我们的改革行动提供遵循和指引。

2018 年上半年，金融对外开放新政策、雄安新区规划纲要、海南扩大对外开放等相继出台，粤港澳大湾区规划和国有资本投资运营公司改革方案即将推出，金融控股公司监管进入试点阶段，国有金融资本管理的顶层设计进一步优化，这些政策都带来新机遇。就看我们能不能学懂弄通做实，做到了就可以乘势而上。因此，在政策出台之初，我们就要认真研究、深刻领

悟、提前布局。招商局始终应该把国家战略作为集团发展的重大机遇，主动融入，积极践行。

总体来看，随着我国经济从高速度增长转向高质量发展、全球政治经济格局的深刻调整以及第四次工业革命的蓬勃发展，未来已来，且其对企业的影响日益凸显，必须引起我们的高度重视，并认真应对。

二、主动改变，适应变化

在 2018 年初召开的招商局集团年会上，我们提出了“立足长远、把握当下”的战略原则。无论是立足长远，还是把握当下，关键是拥抱变化，主动改变。

（一）适应变化，从改变自己开始

小平同志曾经说过：“拒绝变化就不能进步。”当前是变化的时代，变化能带来颠覆性挑战，造成灭顶之灾，但也可能带来战略机遇，实现弯道超车或变道超车。在变化面前，埋怨、哀叹毫无意义，唯一的选择是改变自己。

2015 年股市剧烈波动，当时，招商局没有像一些企业那样怨天尤人，而是看到了难得的机遇，积极响应中央号召，抓住战略机遇窗口，在较短时间内动用近 500 亿元增持招商银行股份，持股比例从 20% 提升至 29.975%，优化了股东结构。同时，招商银行坚持质量第一、效益优先的发展战略，每年贡献了招商局集团利润总额的 70% 左右，确保了招商局集团连续多年 ROE 不低于 10%。这就是我们拥抱变化、利用变化，化危为机的一个成功案例，在变化中我们干成了招商局多年想干但一直没有干成的难事、大事。

（二）适应变化，从改变思维开始

世界上没有常胜的企业，只有不断改变的企业。在变化的时代，企业最大的敌人不是竞争对手，而是抱残守缺的自己，以守应变，终究为时代所淘汰。在变化面前，企业必须改变许多传统的思维，放弃已有的经验，而要以新的视角、新的方法和新的思维模式，去指导新的实践。

招商局集团首个“待岗创业”项目—— 招商物业“壹家仓”在这方面就做得不错。这是个 O2O 项目，消费者只要在办公室轻点鼠标下单，下班后就可在小区的生鲜柜上取到新鲜蔬菜食品。它整合了线上线下各方资源，解决了忙碌的上班族没有时间逛超市和菜市场的痛点。这个项目在获得招商局集团 50 万元的创新起步资金支持后，发展很快，已获得下一轮机构 2000 万元 A 轮融资的意向，项目估值达 1.3 亿元。“思路一新，万两黄金。”以客户为中心，把客户的需求摆在第一位，就是这个项目商业运营的逻辑。今天，我们所有的企业，都要顺应市场新趋势，坚持以客户为中心的创新思维，在切实解决客户的痛点中提升创新能力。

（三）适应变化，从当下开始

面对变化，不能观望、等待、迟疑、犹豫，改变要从当下做起。现在改变，只痛一阵子；现在不变，就会被动一辈子。

2014 年国际石油价格开始持续下跌，到 2016 年初最低跌到了每桶 30 美元以下，海工市场进入持续低迷期。面对市场的变化，招商局集团和招商工业迅速作出反应，提出“熬”“调”结合、以“调”为主的转型升级策略，下决心在“调”中找出路。招商工业一方面通过产融结合推动海工平台“出厂出表”；另一方面，大力推动转型升级，从订单型海工制造业务转向服务型海工制造业务，探索与石油相关以外的其他海工业务，并按照招商局集团发展邮轮产业的要求，进入邮轮制造业。招商工业将在未来的中国高端豪华邮轮制造领域占有领先优势。正是由于调得早、变得快，只争朝夕，才有招商工业的劫后重生。

（四）适应变化，未雨绸缪

不能思考未来，就将失去未来。面对变化，我们要学会分析预判趋势，提早布局，主动作为。变在变前，才能占领先机、赢得主动。

过去，为迎接大资管时代的到来，我们大力推动金融“4+N”布局；在消费主导经济的大势之下，我们抢抓机遇，积极布局邮轮、大健康等消费端业务；为积极响应“一带一路”倡议，我们加大在海外布局力度；根据国家区域协调发展的重大战略部署，我们积极融入区域经济。这些都是我们主动分析、把握变化趋势的重大抉择。

今后，面对时代巨变，我们要进一步提前谋划布局，坚定不移地做民族复兴的贡献者、转型升级的领先者、资源整合的主导者、集成融合的创新者和社会进步的推动者，推动招商局实现高质量、可持续发展。

（五）适应变化，贵在行动

面对大势的变化、格局的重塑，我们唯有行动，切实拿出“立功就在当下”“立功必须有我”的担当和勇气。

就拿科技创新来说，我们在创新上可以说是真正做到了立足长远、把握大势，“见事早、得计早”，早在 2013 年招商局集团创新大会上就提出了要推动“传统产业 + 互联网”，但我们在把握当下这个环节干得还不够好，成效不明显。这就像在冰面上开车，轮子在转，车子却不往前走，出现创新“打滑、空转”。这种现象必须用有效的实际行动来改变。

行动也就是我们常讲的执行力。执行力不能等同于干不干的问题，更重要的是干不干得好、干不干得成的问题。很多事情说了不等于做了，做了不等于做好了、做成了。执行力最终体现为核心竞争力。今天的世界，信息充分沟通，大家所掌握的信息、制定的战略，很多情况

下并没有多大的区别，最后造成各个企业竞争力差距的往往是执行力的因素。从看到、想到，到做到、做成，是个巨大的鸿沟，需要“惊险的一跃”。

三、求变求新，把握变化

在这个快速变化的新时代，我们要切实把握变化，务实地求变求新求进，把招商局集团年会部署的各项新任务、新举措坚定不移地落到实处，在这个新变局中闯出一片新天地，在新征程中谱写新篇章。

（一）坚定不移地推动提质增效

提质增效是企业日常经营管理工作的一条主线，必须长抓不懈，确保招商局集团沿着高质量发展的方向前行。

当前首要的任务是按照“质量第一、效益优先、规模适度”的要求，深入实施“质效提升百分之一工程”。这项工程上半年已经在招商蛇口、中国外运和招商证券三家试点企业全面启动，外部咨询机构已经进驻，并结合企业实际制定了方案，下半年要抓紧推动方案的落地生根。而且各公司都要结合实际抓紧行动起来，切实实现招商局集团质量指标的全面改善和提升。

高质量发展要靠深化国企改革来实现。重点是要抓住国有资本投资公司试点的契机，主动同高质量发展的要求对表，对得上的抓紧推，对不上的及时改，不断激发企业内生活力和发展动力。要继续推动招商局集团从“三大主业”向实业经营、金融服务和投资与资本运营“三大平台”的转变，把实业做强、把金融做出特色、把投资与资本运营做活。招商金融要结合金控的组建，认真做好《党中央国务院关于完善国有金融资本管理的指导意见》的贯彻落实。

高质量发展最终要体现在产业竞争力上。我们各个主业都要通过对标学习来实现效率、效益、产品、品质、品牌等全面提升。我们要把提高供给质量作为主攻方向，在港口、物流、航运、海工、城市与园区综合开发等传统产业，进一步加大内部重组整合和外部兼并收购力度，提高资源要素配置效率和竞争力，推动更高质量的发展。招商港口要在提升深圳西部母港综合竞争力的基础上，完成“1801 项目”。中国外运要做好对物流业务的深度整合。航筹办要深入推进“1108 项目”，推动长航油运重新上市。招商蛇口要完成招商漳州注入上市平台。

（二）坚定不移地推动创新强企

习近平总书记指出：“谁排斥变革，谁拒绝创新，谁就会落后于时代，谁就会被历史淘汰。”这是警示，是告诫，也是期望。我们必须坚持创新驱动战略，着力提高创新能力与水平。

一是要强化创新意识，加大创新投入。创新就像金字塔，基础的厚度决定着塔尖的高度，

要加大创新的投入，夯实基础。集团允许创新失败，但不允许不创新。招商局集团总部今后要统筹创新工作，加强考核督导推动，对于各公司落实“三产一科创”，要有专项的考核指标。要落实与清华大学等院校机构的战略合作，利用“院校的技术、招商的平台、香港的机制”，推动产学研的深度融合，在科技创新上取得突破。各公司在创新上一定要从大处着眼、小处着手，以具体的项目作为切入点，把创新工作落实到一个个具体的项目之中。下半年要再次召开集团创新大会，全面动员部署创新工作。

二是要布局消费端等新兴产业，培育新的增长点。在大金融、大消费、大健康、现代供应链等战略性新兴产业方面，要深刻把握社会转型的特点和规律，牢牢抓住消费升级的历史机遇，精心培育新的增长点，对标国际标准，用国际质量竞争体系来提高自身竞争力。金融产业要认识到，监管趋严将重塑“回归本源、有序竞争”的行业生态，要主动、积极适应监管新规，抓住国民财富增长的机遇，借助金融科技力量，优化客户体验，满足资产配置多层次、多元化的金融需求，在财富管理、投资和基金管理、保险等领域着力，打造招商特色，形成竞争优势。健康产业要整合招商局综合资源优势，紧紧围绕“三医两康”[①]选准突破口，形成有创新特色的业务结构。招商工业要加快推动海门邮轮建造基地建设，制造出我国首艘高端豪华邮轮。

三是要探索新的商业模式，创造新的公司价值。我们要善于整合各方资源，加强跨界融合和集成创新，以客户为中心，找准痛点，不断创新商业模式，做到“人无我有、人有我强、人强我优、人优我变”，为客户创造更大的价值。同时要抓住重点、突破难点，加快“数字化招商局”建设，强化“产业＋科技”“产业＋互联网”，重点在智能交通、智慧物流、智慧园区与社区、金融科技等领域取得扎实进展。招商公路要以行云数聚、招商新智等公司为载体，着力打造智能交通生态圈。中国外运要加强与国家交通物流信息平台合作，研究推进物流大数据平台建设。长航集团要大力推进“航运＋互联网”，建设长江航运生态圈。招商金融和招商仁和人寿要发挥好招商金科的作用，通过科技更好地服务客户，挖掘客户潜在需求，提升客户体验。招商银行、招商证券、招商资本以及博时基金、招商租赁、招商平安资产等金融企业必须狠抓金融科技，实现科技创新突破。

（三）坚定不移地建设一支适应变化的人才队伍

2018 年上半年，全国各大中城市上演了“抢人大战”。无论是地方政府还是企业，都已经深刻意识到，要想奠定明天的发展优势，就必须赢得今天的人才优势。

我曾多次说过，我们正在管理着一个和过去越来越不同的招商局，体量、结构、发展路径、管控模式等都已发生根本性变化，外部环境的快速变化也给我们带来一系列新课题。面对

① 指医药、医疗、医养和健康管理、康复管理。

这些变化，我们必须建设一支能适应变化的人才队伍。

谋人才首先要谋机制，要切实做到“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”，使得我们的人才机制既高效又长效，人才既引得进，又留得住、用得好。

要进一步完善人才培养机制。有为才有位，有位必须更有为。要贯彻落实全国组织工作会议精神，破除人才发展的约束，及早发现、及时培养、持续选拔使用适应新变化的优秀年轻干部。要完善“六能”机制，对创新上动力不足“转不动”、能力不足“够不着”的干部要及时调整。位子有限，作为无限。我们既要弘扬企业家精神，培养一批优秀企业家；又要倡导工匠精神，培养一大批高素质技术技能人才。要完善管理序列与专业序列“双通道”机制，突破专业技术人才发展的“天花板”，形成人人能成才、个个是人才的局面。

要进一步创新人才流动机制。打破人才流动障碍，研究建立各单位干部定期流转机制，拓宽干部的视野，丰富干部的经历，提高其综合素质和能力，避免经验主义和惯性思维，这更有利于创新。分类建立集团内部人力资源库，实现人才在招商局集团内的自由流动，激活一池春水，提高人才资源的配置效率，让更多创新能力出众、本领高强的优秀人才，在重大项目实践中脱颖而出。

要进一步健全人才激励机制。要在事业留人、感情留人、待遇留人上采取一切有效可行的办法，包括实施模拟期权、技术入股、跟投机制、超额利润分享和风险共担等激励约束机制，最大程度激发人才的创新能力和创造活力。要建立崇尚实干、责任担当的正向激励体系，为实干者撑腰、为干事者鼓劲。

（四）坚定不移地优化管理模式

我们要着眼于建设现代企业，完善公司治理，继续推动招商局集团向“3S”管理转型。

第一，着力加强战略引领。要进一步优化招商局集团战略布局重点和资源配置方向，把企业战略更好地融入国家战略。在继续践行长江经济带、京津冀协同发展、雄安新区等战略的基础上，重点要把握好新的机遇。

按照中央要求，招商局集团积极参与振兴东北老工业基地，在李克强总理的关心支持和国务院的大力协调下，在招商局集团和辽宁省人民政府的共同努力下，辽宁港口集团整合项目的前提条件正在逐步得到解决。下一步我们还是以市场化、法治化为前提，严格按照董事会的授权，守住底线，科学务实地推进整合工作。

招商局集团要依托自身的综合优势，特别是驻港央企的港企港资身份和直接参与前海蛇口自贸片区开发运营等独特优势，在推动粤港澳大湾区建设中发挥重要作用。招商资本要抓紧设立粤港澳大湾区产业发展基金，并抓实管好已经设立的服贸、农垦等国家级基金。

要认真研究海南的战略新定位，包括建设自由贸易试验区和中国特色自由贸易港，推动与

海南省的战略合作，争取在海南新一轮改革开放中占得先机。

第二，着力加强风险管控。当前仍是风险高发多发频发期，风险防范刻不容缓。

要高度关注金融风险。实体经济下行、国际贸易放缓、资本市场波动加剧这些因素叠加，容易引发金融事件和金融风险。集团各金融企业必须建立和完善“三道防线”，形成上下联动、全覆盖、全链条的风险管理组织体系。

要高度关注流动性风险。量化宽松已经成为过去式，“紧信用”时代已经到来，意味着融资能力就是资源。要优化资本和债务结构，确保集团总部良好的现金流。要把各公司流动性安全管理纳入 KPI 考核指标，坚决杜绝流动性风险事件发生。

要高度关注汇率风险。2018 年上半年，阿根廷、土耳其、巴西等新兴市场国家的货币指数均出现大幅波动。在美联储加息预期增强、步伐加快的背景下，2018 年下半年新兴市场的动荡也许还会加大，经常项目持续逆差和外债水平偏高的新兴市场国家爆发经济危机的概率会上升，要认真应对集团国际化业务存在的汇率风险。

第三，着力深化组织变革。2015 年招商局集团总部实施了大部制改革，取得了良好成效。现在，随着内外形势的变化，还要进一步优化总部机构，保持集团组织的高效和灵活性。新的机构改革方案昨天已经过招商局集团董事会批准，要尽快推动实施。

（五）坚定不移地加强党的领导和党的建设

形势越复杂多变，越要加强党的领导，实现“三个融合”，履行“三个责任”，为企业发展筑牢根基。

第一，着力提高招商局集团的党建质量。一流企业需要一流党建，一流党建引领一流企业，企业发展和党的建设都要向高质量目标齐头并进。我们要把落实党建任务和提高党建质量统一起来，围绕质量抓落实、抓好落实强质量，推动集团党的建设全面过硬、全面加强。

“学习一定要学到底。”要认真开展好“不忘初心、牢记使命”主题教育，继续抓好党员干部的集中轮训，丰富形式，长期坚持，确保大家对习近平中国特色社会主义思想和党的十九大精神的深刻领会、活学活用。

党的建设必须坚持以政治建设为统领。集团党委和各级党组织要旗帜鲜明讲政治抓政治，广大党员特别是党员领导干部必须牢固树立“四个意识”，坚定“四个自信”，坚决维护以习近平同志为核心的党中央权威和集中统一领导，自觉在思想上政治上行动上同以习近平同志为核心的党中央保持高度一致。要坚定理想信念，把对党忠诚、为党尽职、为民造福作为根本的政治责任。责任重在担当，担当需要本领。中办日前印发了《关于进一步激励广大干部新时代新担当新作为的意见》（以下简称《意见》），专门提出要着力增强干部的8种本领能力，包括学习本领、改革创新本领、科学发展本领、狠抓落实本领、驾驭风险本领等，我们要认真落实《意见》，提升干部能力。

要进一步加强全面从严治党，继续保持反腐败高压态势，正风肃纪，加大违反中央八项规定及实施细则精神的查处力度，坚决防止“四风”反弹回潮。做好迎接新一轮中央巡视的准备，继续推进内部巡视工作，逐一梳理整改举措，确保全面完成整改，不留盲区死角。

第二，着力打赢精准脱贫攻坚战。我们要按照党中央的部署，坚决打赢脱贫攻坚战。这是一项十分庄严、十分严肃的政治任务，是向以习近平同志为核心的党中央看齐、向习近平总书记看齐的具体体现。从现在到2020年只有不到两年半的时间了，贵州威宁、湖北蕲春、新疆叶城和莎车县四县要实现脱贫44.65万人，而且还有3个深度贫困县，464个深度贫困村，时间紧、任务重。我们一定要全力以赴，把招商局集团的资金、技术、人才优势同四个定点扶贫县的资源禀赋对接起来，引导支持发展地方特色产业，有效激发贫困地区、贫困群众的内生活力，为打赢精准脱贫攻坚战作出最大努力、贡献应有力量。

第三，着力做好“在商言政”工作。今年是习近平主席视察香港发表重要讲话一周年。我们要在党中央、国务院和中联办的坚强领导下，坚守“一国”之本，善用“两制”之利，按照“国家所需、香港所长、招商所能”，把香港的软实力和央企硬实力有机结合，推动香港与内地发展进一步紧密相连，同时按照在港央企的港企港资企业身份定位，坚持市场化、国际化经营，确保到2022年实现资产、人员“两个翻番”的目标。

同志们，“变”为天地之常道，一切都在变，一切都会变。关键是要识变从宜、唯变所适、应变有方。我们必须坚持立足长远、把握当下，张开双臂拥抱时代变化，敏于识变、善于应变、敢于求变，在变革中推动百年招商行稳致远，努力建成具有全球竞争力的世界一流企业。

凝心聚力 协同发展
扎实推进世界一流企业建设

——付刚峰总经理在招商局集团 2018 年年中会议上的工作报告

（2018 年 7 月 20 日 · 深圳）



一、上半年工作回顾

2018 年以来，面对日趋复杂的经济形势，招商局集团深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神，认真贯彻落实党中央、国务院决策部署，坚持稳中求进工作总基调，牢牢把握“立足长远、把握当下”战略原则，秉持“质量第一、效益优先、规模适度”发展理念，持续提升能力、提质增效，基本实现了时间过半、任务过半的阶段性目标，经营发展稳中向好。

（一）主要经营指标完成情况

按合并招商银行口径，招商局集团实现营业收入2973亿元人民币，同比增长15.2%，完成预算的47.9%；利润总额744亿元，同比增长18.1%，完成预算的54.2%；净利润563亿元，同比增长14.8%，完成预算的54.3%；归母净利润187亿元，同比增长24.4%，完成预算的63.8%。总资产7.7万亿元，所有者权益9700亿元，归母净资产3300亿元。主要指标均保持良好的增长态势。

按权益法招商银行口径，招商局集团实现营业收入1266亿元，同比增长21.1%；利润总额315亿元，同比增长20.0%；总资产12946亿元，所有者权益5587亿元，资产负债率56.8%，有息债务率41.0%，总体上保持了经营稳健、风险可控。

从招商局集团的整体经营看，呈现出三个明显特点：

利润同比增幅较快。按合并招商银行口径，招商局集团上半年营业收入、利润总额、归母净利润同比均实现两位数增长，利润同比增幅好于营业收入增幅。按权益法招商银行口径，归母净利润同比增幅也较营业收入增幅高3.2个百分点。

月度经营好于同期。招商局集团2018年上半年月度营业收入、利润总额基本好于2017年同期月份。招商局集团整体发展势头良好，经营成效逐步显现。

重点指标同比改善。招商局集团上半年归母ROE 6.2%，同比提升0.5个百分点。人工成本利润率298.8%，同比提升28.6个百分点。整体经营现金流及实业现金流均同比改善。

（二）各板块经营发展情况

交通物流板块持续深化整合融合，强化协同协作，积极对接“交通强国”战略，切实推进海外港口布局，努力把握高速公路相关业务战略性资源投资机会，加速推进海工业务转型，开拓先进装备高端产品市场，推动多式联运体系、央企物流大数据平台等研究工作。实现营业收入954亿元、同比增长24.6%；受油轮市场大幅下滑等影响，利润总额75亿元，同比下降3.9%。招商港口努力提升深西母港竞争力，积极推进全自动化智能港口建设，加大创新应用推广，完成集装箱吞吐量5381万TEU、同比增长7.3%，海外集装箱吞吐量1009万TEU、同比增长18.2%。航筹办深化“国油国运”战略合作，加强全球化运营，推动亚马尔项目、VLOC项目船舶平稳投入运营，开辟“日照—红海”件杂货班轮航线，实现营业收入97.08亿元，利润总额6.30亿元。招商工业积极推进豪华邮轮项目，完成江苏海门邮轮基地可研报告；设立欧洲研发中心，积极布局FPSO和邮轮设计业务；新生效2艘极地邮轮订单，首次完成2艘豪华邮轮修理；签署6艘平台租售协议、交付1艘。招商公路完成中信重庆资产包等收购，新增控股里程276公里，主控里程达953公里，权益里程2183公里、居公路上市公司第一位，实现营业收入27.28亿元、同比增长11.12%，利润总额24.97亿元、同比增长7.86%；行云数聚、

桥隧联网监测、路面大数据等重点创新项目取得阶段性成果，招商交科院重庆车检院获得交通运输部认定自动驾驶封闭场地测试基地资质。招商海通积极变革开拓，抓重点、攻难点、培育新增长点，从业务、模式、组织、队伍、管理等五个方向进行变革，实现营业收入 290 亿元、同比增长 169.1%。中国外运经营质量稳步提升，主营业务利润同比增长 13.5%；积极打造新增长点，海外业务、线上业务、跨境电商业务收入同比大幅增长；大力推进服务产品化，开通了全国首条完全市场化运行的“胶州—凭祥—河内”国际班列；成立冷链物流业务投资运营统一平台；推进智慧物流试点实践，单证智能识别项目节省成本年化约 2000 万元，华为 AGV 项目实现无人库运作。长航集团清理整顿与转型发展并举，完成新长航总部重组，主业发展方向逐步清晰，实现营业利润 1.3 亿元、同比增长 221.6%，利润总额 2.3 亿元、同比增长 81.7%。积极发展海进江、江海直达运输和多式联运业务，长江干散货运输领头地位进一步巩固；首次接单客滚船建造，实现气体运输船建造零的突破，上半年新接定单 20 艘，合同金额 63.3 亿元，特色造船进一步彰显。

城市与园区综合开发板块推动招商漳州注入招商蛇口，初步搭建了统一的资本运作和经营管理平台，实现营业收入 209.88 亿元、同比增长 6.6%，利润总额 102.29 亿元、同比增长 78.95%。招商蛇口实施总部组织变革和投资管理机制变革，签约销售金额 750.96 亿元，同比增长 39.86%；新增土地储备建筑面积 2414 万平方米（含招商漳州 732 万平方米），同比增长 75%；获取长租公寓项目 8 个，目前累计长租公寓管理规模 1.7 万间、80 万平方米；有序推进财务共享中心试点和数字化转型，建设了涵盖业务全流程的招商通智慧服务平台，其中线上商业平台——“招商到家汇”搭建了针对 C 端的社区商城和针对 B 端的企业商城，上线商品近 1.5 万个，CMPARK 智慧停车场前期试点应用已接入 13 个停车场。招商漳州完成政企分离，构建了全新的管委会与有限公司的政企合作关系；按照上市公司标准全面推进业务、资产、财务、机构、人员的优化调整以及公司改制和流程再造，妥善解决历史遗留问题，为高质量发展创造了条件。

金融板块面临监管政策从严、中美贸易摩擦的影响，严格落实“服务实体经济、防控金融风险、深化金融改革”总体要求，实现营业收入 1807 亿元、同比增长 11.6%，利润总额 603 亿元、同比增长 18.8%。招商金融强化战略引领与专业化管理职能，推动流程优化项目落地及金控试点相关工作，建立招商局金融事业群 / 平台，完善组织架构与职能，成立各专业委员会，大力促进协同及客户信息整合工作。不断优化“E-产融”平台，调研及整理“E-协同”系统建设要求，完善融融协同及产融结合激励与考核机制，促进招商局集团战略合作项目落地。加强新建企业风险管理体系与风险文化建设，促进金融业务健康平稳发展。招商银行保持良好发展势头，实现营业收入 1261.46 亿元、同比增长 11.75%，利润总额 589.88 亿元、同比增长 18.03%，不良率与不良余额继续“双降”，按照一级资本排名首次进入英国《银行家》杂志全球 TOP20 银行榜单。招商证券积极应对股市下行、监管从严的挑战，坚持合规稳健经营，可

望保持监管分类评级 AA 最高评级，总体业绩跑赢大市，核心业务指标市场排名稳中有进，托管、资产证券化承销业务保持行业领先优势。博时基金深化互联网渠道合作，货币基金首批接入余额宝，进一步优化客户结构、降低流动性风险；合并管理资产规模保持在万亿以上，剔除货币型公募基金规模保持行业排名第二，投资能力与业绩提升见成效。招商资本克服资管新规影响，新募资金 195 亿元，存量规模优化调整 357 亿元；强化投资协同，加大新兴产业投资，深化产融支持，配合集团重大项目。招商创投加大产网融合力度，70% 投资主业创新项目，实现二级公司产网投资项目 3 例；29% 的直投项目实现了再融资，账面估值平均增长 1.8 倍；招商启航积极落实集团员工创业扶持基金和“双创”产业基金落地。招商仁和人寿推进数字化战略及医养战略，加快境内机构设立，积极探索为“一带一路”沿线建设提供风险保障和投资支持，实现保险业务收入 10 亿元。招商租赁积极推进产融结合，努力创新业务合作模式，累计投放集团业务 8.7 亿元、占新增投资总额 23%。招商财务围绕司库定位，为成员单位节省信贷及结算业务成本 0.3 亿元。招商平安资产获得 AAA 级主体信用评级，努力开展大客户营销，管理资产规模突破 290 亿元。

（三）重点工作推进情况

各单位深入提升能力、提质增效，积极推进各项重点工作。

1. 持续践行国家战略

一是加快推进“一带一路”。海外港口布局进一步完善，完成了巴西巴拉那瓜港口收购。中欧物流大通道建设加快，创建“中欧班列 + 海外网络”模式，首推“中欧班列 + 日本”项目并落地，推进“中欧班列 + 韩国”等项目，开行国际班列线路 34 条、380 列，发运量 3.3 万 TEU、同比增长 130%。中白工业园招商引资成效明显，签约入园企业 36 家、签约投资额 10.2 亿美元，中白商贸物流园首发区全面投入运营、开局良好。吉布提自贸区完成起步区工程建设，招商引资和运营准备扎实推进，举行了开园仪式，五国政府首脑和非盟主席参加，已有 20 家企业签署入园协议，全面进入运营阶段。汉班托塔港综合开发项目交割工作进展顺利，市场开发成效明显，实现散杂货业务零的突破，滚装作业量大幅提高，招商引资全面展开。多哥综合开发项目明确了设立合资公司的思路，制定了园区项目推进的时间表；坦桑尼亚综合开发项目进行了关键商业条款谈判。

二是积极融入区域发展战略。粤港澳大湾区方面：发起筹建粤港澳大湾区产业基金，积极参与大湾区共同家园基金，举办“招商杯”前海粤港澳青年创新创业大赛，稳步推进深圳国际会展中心数字化建设，签署粤东新城项目合作框架协议，成功摘牌湛江中央商务区邮轮港项目，有序推进汕头港总部基地项目。雄安新区方面：组织协调招商局集团相关公司专业团队进驻雄安新区，与雄安新区相关单位建立了联合工作机制，重点推进了组平台、编规划、建机制、抓项目等前期工作。京津冀协同发展方面：有序推进北京通州台湖项目，加强与天津市港口、航

运、物流、公路、金融等领域合作，深化京津冀物流总部、“新丝路”物流基地、中欧班列北方基地等项目合作。长江经济带方面：强化长江沿线重要节点省市的业务布局，筹建上海宝山合作平台公司，稳步推进宝山区邮轮城二期、湖北蕲春健康产业园、武汉宝钢合作等项目。

2. 持续深入改革创新

一是深化综合改革。调整优化招商局集团总部机构职能，加强权威总部、价值总部、创新总部建设，持续转职能、转方式、转作风，不断提高总部效能；招商局集团 3 户子企业被列入国务院国资委国企改革“双百企业”试点名单；推进招商局集团激励机制改革，印发实施《招商局集团中长期激励工作指引》，提升中长期激励机制创新能力，加大中长期激励体系建设力度。

二是深入重组并购。积极搭建物流“A+H”股平台；航运“1108 项目”二期进展顺利；港口“1801 项目”严格按照既定时间表推进；招商蛇口成功收购 9 个项目；积极推动招商银行合资设立直销银行。

三是深入创新转型。完成招商局集团“双创”示范基地三年建设任务第一阶段评估工作，给予招商工业降噪耳机等 3 个集团内部员工创业项目 100 万元资金支持；成功召开招商局集团第四次工业革命和人工智能研讨会；招商局集团企业集采平台上线试运营，E-port 港融平台实现盈利，中国外运车辆配送数据算法实现项目应用等；金融科技公司组建后招聘引进专业人才近 400 人，推进成员企业信息化建设与客户信息整合，金融科技创新成果初显；成功注册“招商本草”商标，招商蕲春健康项目、广州金山谷颐养中心、蛇口观颐之家顺利开业；蛇口太子湾邮轮母港邮轮靠泊次数、客流量同比增长 61.5% 和 233%，完成“海上看深圳”项目整体工作方案，远洋邮轮及近海邮轮船队建设取得了阶段性进展。集团持续加大科研投入力度，上半年科研投入 7.4 亿元，同比增长 67.7%。

四是深入战略合作。招商局集团上半年与 21 家地方政府、大型企业和重点高校建立战略合作伙伴关系，不断扩大合作对象和合作领域。与建设银行等开展融资合作，支持长租住房租赁等业务发展；扩大与中国铝业、宝武集团、中远海运、中石化等在贸易、物流、航运等业务的合作规模；推动与顺丰、京东资本合作，拓展业务合作范围；深化与腾讯、中国电信合作，推进共享支付平台、“双创”云、自贸云等项目建设。

3. 持续推进提质增效

一是重点推进“质效提升百分之一工程”。根据招商局集团统一部署，各二级公司统筹谋划，成立专职机构，制定年度实施方案，确保了“质效提升百分之一工程”开好局、起好步。招商蛇口成立以总经理为组长的专责小组，下设 ROE 提升和组织优化专项小组，制定整体行动方案，建立长效机制，推出关键举措，着力加强存货周转提升、盈利能力提升及现金流改善三个关键能力。中国外运从“运营提升、资源整合、战略解码、财务优化、资产优化”五个维度，制定“质效提升百分之一工程”总体目标和关键指标，并逐级分解，狠抓落实，上半年年

化 ROE 达 11.5%，较 2017 年提高 0.2 个百分点。招商证券围绕细化战略目标、建立综合竞争力指标体系，制定年度提质增效重点任务，着力推进投行业务组织管理优化、统一运营平台建设、金融科技应用能力提升和大资管业务协同机制完善等重点工作。

二是稳步推进日常提质增效工作。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，销售费用增幅大幅低于营业收入增幅，管理费用和财务费用控制在预算进度之内，成本费用利润率 26.8%，在央企中保持较优水平。“两金”管控不断加强。制定“两金”压控方案，下达重点公司压控目标，形成定期跟踪工作机制。企业压减实现目标。截至 6 月底，累计减少法人户数 516 户，法人层级压至 12 级，管理层级压至 6 级，实现阶段性压减目标。处僵治困稳步实施。青山船厂彻底退出造船业，负债总额减少 2.5 亿元；新疆外运完成人员安置费用测算，积极推进危房改造。“三供一业”加快移交。完成 35 项“三供一业”分离移交项目协议签署，推进所属医疗机构的市场化运作和专业化管理。

4. 持续提升风控能力

一是深化风控能力建设。在深化内控体系建设的基础上初步建成招商局集团流动性风险预警体系，形成监控类指标 125 个、观察类 52 个；法律合规试点范围扩至 13 家二级公司；制定发布 15 份采购文件和合同示范文本，完成 51 个标准合同分类横向对标；加强各板块重组整合、投资并购等重大项目的法律参与，防控重大项目法律风险；加强境外法律风险防范机制建设，编写“一带一路”和境外投资法律合规手册、合规风险提示函，提高海外业务风险防范能力。实施审计项目 158 项，发现各类问题和风险 456 项，提出建议 314 条，内控缺陷整改率 68%，审计建议整改率 78%。

二是持续化解出险事件。按季度发布经营风险管控通报，揭示各业务经营管理的短板和盲区，及时发现并警示风险；聚焦重大出险事件并持续跟踪，及时掌握事件最新状态，协同化解风险；着手建立新型业务和高风险业务专项风险评估机制，强化重点业务风险源头管控；持续推进“销存量、控增量”案件管理策略，加强重大案件管理。截至 6 月底，标的额 1000 万元以上重大案件结案 14 件，总标的额 4.5 亿元。

三是强化安全生产管理。建立健全安全考核与责任追究机制，强化安全责任落实；组织开展了“安全生产月”系列活动，加大安全宣传教育与培训力度；深刻吸取“2 · 1”蕲春港事故教训，开展专项整治，加大重点风险单位安全管控及现场检查力度；加强应急准备与演练，切实提升防汛防台及事故应急救援能力。招商局集团安全生产形势总体平稳。

5. 持续加强党的建设

一是提升党建工作质量。采取各种形式深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神，完成领导干部十九大精神集中轮训工作。制定了集团党建工作三年规划；修订集团党委工作制度等规章，进一步规范党费管理、“三会一课”等工作，不断夯实党建工作基础；完成招商银行党组织关系划转，优化在沪地区党组织管理关系；积极推进基层单位党

建进章程、换届选举，督促党建重点任务落实；全力推进党建工作信息化建设。招商局集团党建工作责任制落实情况考核取得较好成绩。

二是深化全面从严治党。全面落实党风廉政建设和反腐败工作要求，巩固发展反腐败斗争压倒性态势，锲而不舍落实中央八项规定精神，全面加强纪律建设和政治巡视工作，切实发挥巡视巡察利剑作用。完成 2 期、4 家单位巡视工作，印发海外廉洁风险防控工作暂行办法，制定扶贫领域专项治理三年工作计划，修订完善进一步加强作风建设的九项措施，制订受处分人员薪酬扣减实施细则和员工违规处理办法。严肃执纪问责，强化震慑作用。2018 年上半年，招商局集团范围内，立案调查 12 件，给予党政纪处分 20 人次。

三是持续加强宣传工作。围绕改革开放 40 周年，广泛宣传招商局集团改革开放先锋形象，招商局集团在《求是》杂志发表署名文章庆祝改革开放 40 周年，配合中宣部开展大型主题宣传，中央电视台庆祝改革开放 40 年纪录片将展现招商局集团改革开放成就。李建红董事长受邀参加世界政党大会，分享了招商局集团高举旗帜、开拓创新的生动实践，得到各方盛赞。改革开放博物馆改展工作也即将完成。

此外，招商局集团“在商言政”、定点扶贫等工作也取得良好成效，其中定点扶贫工作获国务院扶贫开发领导小组考核为最高等级。

总体来看，招商局集团上半年呈现出经营稳、效益增的特点，已连续 14 年获评 A 级中央企业，取得了不错的发展成绩。这些成绩来之不易，凝聚着近 20 万招商人的辛勤努力和默默奉献。在此，我代表领导班子向全体干部员工表示衷心的感谢！

二、当前面临的形势和存在的问题

随着中美贸易摩擦的升级，我们面临的发展形势更加错综复杂。在这里，我简要强调三点：一是从世界经济看，全球经济扩张速度放缓，美国经济增长虽保持强劲，但单边主义、保护主义，特别中美贸易摩擦对全球经济发展产生重大负面影响，“一带一路”在快速推进并逐步取得成效过程中也受到西方势力的干扰和挑战。二是从国内经济看，经济增长韧性较强，经济结构不断改善，但制约经济持续向好的结构性、深层次问题仍然突出。打破刚性兑付，地方民企债务风险频发，稳健中性的货币政策将持续，流动性风险始终严峻。三是从行业市场形势看，去杠杆持续推进，金融监管具体措施将出台，金融风险逐渐暴露。产能加快出清，产业结构优化，消费在经济增长中的贡献将进一步提升。受内外部各因素影响，部分产业盈利能力堪忧。

从招商局集团自身看，上半年经营发展也存在不少问题：

一是债务规模增速较快。由于内生现金流不足以覆盖生产和投资资金需求，债务率整体呈上行趋势。其中，地产、公路、港口等业务债务规模增速较快，地产和工业业务债务率处在较

高水平，部分业务降杠杆减负债压力较大。

二是扭亏增盈形势严峻。上半年招商局集团亏损面与亏损额较 2017 年同期均有所上升。其中，招商蛇口亏损子企业户数为 76 户，亏损面高达 27.64%、亏损额 14.25 亿元，亏损户数和亏损额均同比增加，扭亏形势严峻。此外，招商局集团“两金”规模持续增长，与压控目标仍有较大差距。

三是违纪行为仍有发生。内部巡视发现，部分单位对监督检查发现问题整改落实不到位。同时，今年国家审计署专项审计也发现，部分单位存在违反中央八项规定精神，违规列支福利费、私设小金库等方面的问题，上述问题在历次监督检查中均有涉及。招商局集团三令五申并出台了相关的办法规定，这本是各公司应该坚守的底线，但部分公司疏于管理，以致一些干部仍然出现违规行为。

四是协同效应有待提升。招商局集团近年来下大力推动产融结合、产产结合、融融结合，但业务整体协同效应仍不显著。从协同机制建设看，不少单位缺乏协同意识，部分单位虽有内部协同意识，但缺乏有效的利润分配与补偿机制，协同项目难以落地或浅尝辄止。从推动方式看，招商局集团总部在协同方面指引不够，协同的考核、激励机制有待改善，协同工作考核指标偏少、力度偏弱。从项目实施效果看，通过内部协同实现客户营销、市场开拓、成本节约、新业务孵化、业务延伸等方面的突破性进展不多。

五是数字化转型亟需加快。招商局集团自 2014 年提出全面推动传统产业与互联网深入融合以来，出台支持政策、完善容错机制，但整体转型速度和成效与预期存在一定差距。部分二级公司数字化战略与集团整体战略衔接不够，项目规划缺乏顶层设计、统筹谋划，对业务战略目标实现支撑不足。从项目实施方式看，部分二级公司本身的信息化基础工作薄弱、有价值的数据不多，对用户需求或痛点理解不够，没有找到很好的切入点，且过分看重项目的独立价值，而忽视了为主业服务的作用，未能有效提高产品的可视化水平、用户体验和服务质量效率。从技术应用看，人工智能等新技术与产业结合的程度、深度还较浅，与腾讯、京东等企业的技术合作也“犹豫不定”“畏手畏脚”。

这些问题，有的是在大的发展环境和形势下形成的，有的是纪律意识和底线思维淡薄造成的，而且其中一部分问题长期存在未能得到有效解决。客观讲，企业在经营发展过程中难免会出现这样那样的问题。关键是不能视而不见、听而不闻、久拖不决，必须正视问题、找出对策、提高能力，最终解决问题，进而推动高质量发展。

前一段时期，通过调研招商局集团总部和部分二级公司，均反映出集团各单位需要着力加强以下几个方面：一要树立“人民”意识。习近平总书记指出，解决新时代我国社会主要矛盾，必须坚持以人民为中心的发展思想，必须坚持人民主体地位，依靠人民创造历史伟业。建红董事长也强调，我们企业经营面对的人民是客户和员工。所以，招商局的各业务发展，必须本着客户和员工至上的发展理念，一切从客户高质量需求、员工发展需要出发，着力提升各类

业务发展的质量和效益。二要强化“集团”理念。招商局是一个整体，不是由20多家二级公司简单的相加而成，而是一个内部分工明确、资源共享、协同有力的有机统一的“集团”，各公司的领导班子都要增强集团意识、大局观念，建立利益分享、协同共赢的机制和文化，推动互相之间的合作，最大程度地发挥招商局集团整体优势。三要坚持“实干”精神。“空谈误国，实干兴邦”，一切工作都是干出来的。在改革开放40周年的时间节点，我们要继续以敢为人先的勇气和魄力，持续深化改革开放，一切工作以“实”字当先，将实干进行到底，扎扎实实推进世界一流企业建设。

三、下半年工作安排

2018年下半年，我们要深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神，贯彻落实党中央、国务院决策部署和中央企业负责人会议精神，继续脚踏实地、苦干实干。我们在年初召开的集团年会上布置的工作任务比较全面和细致，希望各单位继续贯彻、抓好落实。在此基础上，对于下半年的重点工作安排，我再强调以下六个方面：

（一）全员参与，狠抓质效提升

质效提升工作，是提升招商局集团核心竞争力的一个重要抓手。招商局集团提出实施“质效提升百分之一工程”，并非一时的权宜之计，不是为了短期提升收入、降低费用，而是一项需要长期坚持的系统性工作，是一项需要全面覆盖、全员参与的整体性工作。

招商局集团各公司都要结合自身实际，以问题为导向，围绕自身生产、运营、管理、结构、布局等各方面需要改进的地方，做好针对性的安排，建立质效提升的长效机制，明确本公司质效提升三年攻坚战的重点方向、目标、任务和路径，并抓紧落实本年度的各项举措，全面协调推进“质效提升百分之一工程”，确保首战告捷。

招商局集团总部要充分利用好综合改革、战略引领、创新转型等手段，推动“质效提升百分之一工程”深入开展，并及时掌握各公司进展动态、协调解决好遇到的困难和问题，促进各项工作顺利进展、抓出成效。同时，要充分学习外部咨询机构在问题诊断、方案设计等方面的工具和方法，培养团队、形成机制、提升能力。

招商蛇口要狠抓提升产品质量和服务水平工作，把提供满足客户需求、质量优良、富有特色的产品和优质服务，作为公司上下重中之重的工作；进一步落实全公司组织架构精简优化工作，确保人尽其才、人尽其力，给员工创造干事创业的环境；结合招商局集团对战略采购工作的要求与招投标平台的实际使用情况，深入研究，优化招标采购体系；支持“招商到家汇”集采平台的发展，今后招商局集团范围内的行政办公用品集中采购都要使用“招商到家汇”平台，发挥集团高度一致性和协调性，降低采购成本，提升发展效益。

中国外运要全面推动合同物流、冷链物流、代理业务的深度整合，与交通物流事业部共同落实托管业务整合方案，优化组织架构，加强业务协同，建立统一的运营管理体系和信息管理系统，提高资源的配置效率和利用效率，通过整合和协同提质增效；要认真对标行业领先者，明确质效提升的潜力和抓手，重点推进若干试点项目应用，在实现短期速赢的同时积淀长期久胜的能力水平，打造持续的核心竞争力。

招商证券要强化战略落地和保障机制，在建设统一运营平台、设计投行业务联动机制和管理工具、强化金融科技顶层规划和支撑能力建设、细化大资管业务规划等方面加快落地相关举措，确保提质增效整体工作见到成效。

（二）完善机制，狠抓协同发展

众人拾柴火焰高。在当前外部形势复杂多变、充满不确定性的环境下，我们更要对内加强业务整合和管理融合工作、对外强化与各战略合作伙伴的合作，实现协同发展。

一要建立完善协同机制。内部协同是实现多元化企业总部价值创造的重要组成部分。在遵循市场化和集团利益最大化原则的前提下，招商局集团总部要发挥好统筹协调的作用，进一步完善内部协同机制，不断拓宽协同领域、扩大协同空间、创新协同方式、提高协同效能，形成招商局集团内产融之间、融融之间、产产之间全面协同、主动协同的良好氛围，增强集团整体竞争力。年底前要研究建立招商局集团的协同工作方案，在股权调整、业务协同、管理融合、海外开拓、战略合作等方面明确协同的方式、机制和重点，梳理并推出一系列重点协同工作和重点项目，制定具体的时间表和路线图，切实推动协同工作有进展、见成效。招商局集团内各业务板块、各公司也都要建立起各自的协同机制，制定协同工作方案。交通物流事业部要以调整优化机构职责为契机，在加强与政府、行业组织的合作同时，推进业务协同与重大项目运营，在市场化原则基础上出台业务协同管理机制，对接“交通强国”战略，强化物流、航运、港口、公路之间的协同协作，在多式联运、一体化营销、集成服务上下功夫，形成大交通、大物流发展格局，全面提升各业务板块的竞争力。

二要推进内部业务整合协同。受各种因素的制约，招商局集团暂时还不宜对一些公司的股权进行调整，但这并不妨碍对业务进行整合协同。我们要按照专业化的原则，对相同的业务坚决合并“同类项”，把相关业务的运营管理权集中统一到专业平台上，提升管理的效率，充分释放资源的价值，为招商局集团创造更大的效益。下半年，要加大力度，持续推动已经确定的招商蛇口和招商漳州、招商公路和招商交科院、招商轮船和经贸船务、中国外运和招商物流的内部重组和业务整合。要加强策划、密切配合，进一步做好相关板块的业务整合，具体包括：启动推进蛇口邮轮母港和上海、厦门、天津等邮轮母港的协调、整合，打造全国领先的邮轮母港运营商；积极推进招商工业与中集集团海工业务的整合协同，启动推进招商重工和长航重工的业务整合，为打造成为全国领先的海工装备制造商奠定良好基础。

三要推进海外业务协同。以新设立海外部 / 国际合作部为契机，年内完成招商局集团海外业务总体战略、区域战略和主要业务板块子战略的审批程序并颁布实施。要加强招商局集团海外业务的统筹协调，发挥集团整体优势，提高集团相关单位的协同力度，合力推动海外新项目开发，下半年重点推进相关二级公司在斯里兰卡、吉布提等重点区域的协同发展。要加强招商局集团海外业务体系的共享与交流，特别是对海外共性问题的总结和分析，加强总部的战略引领和后台支持作用。加强对海外发展重点问题和国家政策的研究，指导招商局集团海外业务发展。进一步落实对重点二级公司重点海外项目的督办工作机制，加强专题调研指导，加强海外信息报送与分析。要加强海外风险防范与控制，建立健全突发事件应急预案等管理制度。各二级公司要提高政治站位和全局意识，切实履行海外项目主体责任，对多哥、坦桑尼亚等重要战略性项目，要引起高度重视，加大资源投入，主动想方设法，积极攻坚克难，尽快实现突破。切实抓好参与首届中国国际进口博览会工作，协同招商局集团各单位积极参与国际交流、行业论坛和贸易洽谈等现场活动，统筹协调招商局集团各单位做好参展和参会安排工作，努力为成功举办博览会贡献力量。

四要推动战略合作落地。随着招商局集团战略合作伙伴越来越多，“朋友圈”越来越大，各业务板块要将落实战略合作协议作为对外协同、开拓市场的重要抓手，坚决防止出现“朋友满天下、知心能几人”的现象。我们签署战略合作不是为了看上去热闹，而是要追求合作协议落地上的实效。招商局集团战略发展部、办公厅和各事业部要继续加强对战略合作协议执行情况的督办。交通物流板块要充分挖掘与中铁总、中船集团、京东集团、中铝集团等合作伙伴的业务合作机会，争取云南省、天津市等港口和公路的投资机会。城市与园区综合开发板块要加强与广东省、海南省等政府及碧桂园、昆钢等企业的合作，获取优质土地资源，加快推动园区、社区项目落地。金融板块要在为战略合作伙伴提供综合金融服务的同时，与光大集团、小米科技、清华大学加快推动产业基金、创新投资及孵化器等方面的合作。

（三）激发活力，狠抓创新发展

不创新不行，创新慢了也不行。面对国家鼓励创新创业的大好发展环境，我们要切实增强危机感、紧迫感和责任感，拿出具体可行的创新举措，加大创新工作力度，迎头赶上，避免在创新创业的大潮中逐渐落伍、淘汰出局。

一要全力推进创新驱动和数字化转型落地。当前形势严峻，除金融、房地产外，港航祖业等传统产业有效增长点不足，我们必须加强创新驱动和数字化转型，通过产业数字化、智能化和并购等举措形成数字化资产，并强化战略管理和对标管理，主动应对变化，努力成为经营能力而非规模的领先者。下半年要办好招商局集团创新工作大会，出台一批支持创新的政策举措、表彰一批优秀创新团队个人、启动一批创新重点项目。各二级公司要立足“产业 + 互联网”“产业 + 科技”主线，推动人工智能、大数据、区块链等技术与产业场景的深度融合，力

争更多项目落地。尽快完成招商局集团和各二级公司数字化转型的战略规划，明晰战略落地路径。信息化建设是我们推动创新和数字化转型的基础，招商局集团总部和各二级公司要及时把握外部信息技术的变化，根据自身发展的变化，以变应变、与时俱进，认真思考数字化与创新战略的要求，切实加强对信息化建设工作的统筹规划，谋定而后动，推动各单位在信息化建设工作上“思想通、数据通、流程通”，彻底解决各单位信息系统规划不全面、实用性不强、信息孤岛等问题，通过信息化建设来提升管理水平。同时，要更大力度发挥集团信息中心的管理职能，在招商局集团数字化战略中发挥应有的重要作用。

二要全力推动“双创”基地建设。各单位要将“双创”作为实现创新转型的路径，加大产业资源对“双创”项目的开放与支持力度，确保做到“重承诺、重特色、重实效”。招商蛇口要确保年内两大“双创”线上平台上线运营，组织办好中央企业熠星创新大赛等“双创”活动。招商金融要围绕“双创”需求，推出特色化“双创”金融产品，力争在深港离岸创新创业基地建设方面取得进展。招商启航要持续加大集团员工“双创”基金扶持力度，优化支持机制，拓展扶持范围，强化产业对接。

三要全力推动新产业培育。高端邮轮产业要着力组建长江、沿海邮轮船队，推进海门邮轮船厂、配套产业园和邮轮设计建造工作；推进落实与港中旅集团免税业务合作工作；协同深圳市把“海上看深圳”项目打造成深圳旅游观光的一张名片；联合主办好第十三届中国邮轮产业发展大会暨国际邮轮博览会，提升招商局集团邮轮行业影响力。大健康产业要抓好建设海南博鳌乐城国际医疗旅游先行区的机会。重点推动“招商本草”中药饮片企业和综合性药企收购，积极尝试引入日韩中药创新技术，做实做好蕲春蕲艾全产业链项目，推动精品医院和养老项目落地，提升养老业务运营能力和品牌打造。大力推进检测认证业务培育，力争年内实现项目落地。

（四）加强预警，狠抓风险管控

当前，我们面临着各种各样的风险与挑战，既有来自外部环境的，也有来自招商局集团内部的，既有显性的，也有隐性的，都是我们需要穿越的险滩。唯有始终保持清醒和忧患意识，切实加强风险防范力度，提升法律合规、风控内控、内部审计和安全生产等工作的管控能力，我们才能安全到达世界一流企业的彼岸。

一要持续深化风险预警体系建设。围绕风险预警能力建设，加强统筹协调，加快建立招商局集团风险偏好与容忍度指标；建立高效的风险预警机制，突出预警应用成果；充分依托现有信息载体，推动与各项资源协同共享。下半年，各二级公司要建立完善风险预警体制和机制，完善集团整体“1+3+N”流动性预警体系覆盖架构。

二要持续加强高风险业务的控制力度。当前市场波动越来越大，使得企业经营风险增大，招商局集团要有所为有所不为，制定明确的“负面清单”，对于列入清单的业务严格禁止进入

或严格限制进入。具体包括：第一，禁止任何以贸易或其他业务为名，实质为出借资金、无实际商业背景的违规业务，如融资性贸易、物流仓单质押监管、“空转、走单”贸易、循环贸易及无任何担保的委托采销等业务。第二，禁止任何单位“花钱买业务”，如没有下游渠道和订单的买断型贸易、市场赌博型贸易，与主营业务无关、跟公司现有资源不匹配、仅存在业务垫资并无其他附加收益、以及无有效质押手段的业务。第三，对部分单位开展高风险业务和集团不鼓励的创新业务要严格限制进入，严格履行审批程序，如高风险垫资、非主业经营投资类业务、PPP 项目、投向为不符合国家产业政策及国家明令淘汰产能的项目。第四，集团金融板块应当依法定标准开展业务，强化合规经营意识，禁止开展监管机关明令禁止的通道和表外业务。2018 年下半年，我们还要认真落实国家审计署专项审计的整改要求，积极做好各项整改工作。

三要严控有息债务和债务率的过快增长。要严格按国务院国资委降杠杆减负债工作要求，结合年初投融资计划，严控有息债务和债务率的过快增长。各公司要将投资发展与现金流状况进行匹配，对内盘活资产、对外推进产融结合，在兼顾发展的前提下为降杠杆工作作出贡献。

四要持续夯实安全生产防线。强化安全责任落实，推进“五个一”活动，规范安全生产费用使用，加大安全投入保障力度。组织开展安全专题培训，提升全员安全意识及安全管理人员专业能力。稳步推进安全风险分级管控及隐患排查治理双重预防机制建设，全面推广安全生产隐患排查信息系统应用。强化应急准备，有效应对极端天气灾害。加大监督检查，提升境外监管能力，切实防范各类事故发生，确保安全生产形势持续稳定好转。

（五）提升能力，狠抓总部建设

一要推动总部向“3S”管理转型。要尽快制定并落实集团总部“三定”方案，各部门要在此次机构职能优化调整的基础上，积极践行战略引领、风险管控、综合服务的“3S”管理理念，明确管理边界，形成集权有道、分权有序的“责、权、利”协调统一的总部管理模式，打造一流的央企总部。要结合实际需求，借助外脑，按照“四个优先”原则，提升干部人事制度的体系性、实用性和创新性。要加大审计中心、财务共享中心、招投标中心等内部共享中心建设，通过灵活的专业平台提供中后台支持服务。新设立的海外部 / 国际合作部要在招商局集团海外发展战略上着力，对战略执行、项目运行等进行分析、督促落实。交通物流事业部 / 北京总部要重新把握定位、及时转变角色，进一步调整优化存量资产、业务，切实承担起集团交通物流事业部职能和北京总部功能。新组建的招商局集团发展研究中心要加强总部研究能力，建立合作平台和共享机制，整合各业务管理部门和下属企业的战略、行业等研究资源，提供贴近业务、符合需要、具有深度和质量的研究成果。

二要激发干部职工队伍活力。招商局集团要继续加大人才队伍建设力度，做好各单位领导班子成员三年任期考核工作，出台高管人员能上能下制度，加强优秀中青年干部的培养选拔，

引导二级公司加大创新型人才引进和海外人才队伍建设力度。研究建立双通道发展体制，在保留传统管理序列晋升渠道的基础上，建立专业序列职务的晋升发展机制。优化内部工资资源配置体系，建立增量业绩分享机制，进一步激活各级单位组织活力。健全多要素参与的激励与约束机制，以中长期激励工具的推广和应用为抓手，建立各级企业与核心骨干员工利益共同体。完善福利保障体系，探索试点系列关爱员工项目，推广员工专属保险自购平台，打造幸福招商。

三要制定新的三年战略考核指标。结合 2016—2018 年战略考核指标预计完成情况，以内外结合的方式开展 2018 年招商局集团战略评估。同时，在深入研究未来 3 至 5 年招商局集团及所处行业发展趋势、市场竞争、政策走势等外部因素的基础上，合理测算 2019—2023 年五年规划目标，研究制定新的三年（2019—2021）战略考核指标。根据变化，认真梳理检讨各二级公司的行业子战略，进一步细化邮轮运营、园区业务、大健康业务、长江航运业务的战略定位。

（六）服务发展，狠抓党的建设

一要强化党建工作效果。深入开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，努力将成果转化为实实在在的生产力、凝聚力、竞争力。积极拓宽党建工作思路，夯实党建工作基础，加快推进三级公司党建进章程、基层组织换届选举、党建工作培训、党建管理信息系统等工作，进一步提升党建服务生产经营和中心工作的效果。加强海外党建理论研究，深入探索海外党建工作的机制和方法，树立集团海外党建工作品牌。开展好群团统战工作，不断开创工作新局面。

二要强化监督执纪问责。各级纪检监察机构要始终聚焦监督执纪问责，严明政治纪律和政治规矩，加强对党的十九大精神和党章党规执行情况的监督检查，坚持无禁区、全覆盖、零容忍，坚持重遏制、强高压、长震慑，持续强化不敢、知止氛围，全面推进巡视工作，深化运用“四种形态”，持之以恒落实中央八项规定精神，强化对海外项目、扶贫等重点领域监督，切实扛起全面从严治党政治责任。

三要强化宣传文化引领。做好改革开放 40 周年和“一带一路”倡议提出 5 周年系列宣传；以入围《财富》世界 500 强为契机，加大招商局集团品牌和文化建设以及推广力度；组织协调办好“融媒体论坛”和公司日等活动；集中精力做好脱贫攻坚工作；认真履行“在商言政”职责，加强政治人才培养和义工队伍建设。

各业务单位应积极主动思考落实中央 39 号文件精神，做强做优做大香港业务，吸纳更多香港人才，为香港繁荣稳定作出新贡献。

下半年形势复杂严峻、任务紧迫繁重。我们要以习近平新时代中国特色社会主义思想为引领，贯彻落实党中央、国务院各项决策部署，以落实 2018 年年会布置的各项工作为重心，保持战略方向不动摇，坚定改革创新，“不驰于空想，不骛于虚声”，让实干成为新时代招商人奋进世界一流企业的“底色”，为圆满完成全年目标任务真抓实干，以优异的业绩庆祝改革开放 40 周年。



第三篇
港口业务


港口集团股份有
司重组更名暨上市
港口
HANTS PORT




招商保税吉布提自贸区项目开仓仪式
Opening Ceremony of China Merchants Bonded Logistics DJIBZ Project

综 述

【概况】

港口业务是招商局集团的核心业务之一，招商局集团港口业务均由旗下招商局港口集团股份有限公司[①]经营管理。招商港口集团是世界领先的港口投资、开发和营运商，已于中国沿海主要枢纽港建立了较为完善的港口网络群，在大中华区主控和参资的码头遍及香港、台湾、深圳、宁波、上海、青岛、天津、大连、营口、厦门、湛江、汕头等国际性、区域性集装箱枢纽港，在中国经济最活跃的珠三角、长三角和环渤海经济圈等三大区域和厦门湾、西南沿海形成了网络化经营的港口群，并积极探索推动“粤港澳大湾区”建设。

在巩固中国港口业务的基础上，招商港口集团积极向海外市场拓展，成为国家“一带一路”倡议的参与者和推动者，海外码头覆盖亚洲、非洲、欧洲、北美洲、南美洲及大洋洲，海外业务占比逐年提升，并已逐步成为公司发展的新动力。截至2018年底，招商港口集团业务覆盖全球6大洲18个国家和地区的38个港口，旗下港口企业共有集装箱泊位超过220个（含在建），散杂货泊位超过250个（含在建）。

【业务指标】

2018年，招商港口集团完成集装箱吞吐量10973万标准箱（TEU），同比增长6.6%，其中大中华地区项目完成8907万TEU，同比增长5.3%；海外项目完成2066万TEU，占总吞吐量的19%，同比增长12.9%。散杂货吞吐量完成5.98亿吨，同比增长18.3%。

（李诗阳）

① 2018年12月26日，招商局港口控股有限公司与深圳赤湾港航股份有限公司进行资产重组，更名为招商局港口集团股份有限公司。

招商局港口集团股份有限公司

【概况】

招商局港口集团股份有限公司（简称招商港口集团）于2018年12月26日在深交所重组上市，股票代码001872，为招商局集团港口业务板块管理及资本运营平台，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。招商港口集团积极践行“一带一路”倡议，近年来进一步巩固国际市场地位。招商港口集团的愿景是打造世界一流的港口综合服务商。通过实施国内战略、海外战略和创新战略三大举措，招商港口集团在全球港口集装箱吞吐量、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、品牌等方面持续提升至世界一流水平。

【经营业绩】

2018年，招商港口集团实现营业收入97.03亿元人民币，同比增长28.61%，完成预算的93.63%；利润总额36.14亿元，同比下降39.94%，完成预算的61.53%；归属于母公司所有者净利润10.9亿元，同比下降53.9%；ROE为3.68%，同比下降4.6个百分点[①]。

2018年，招商港口集团资产规模继续保持增长。2018年末总资产为1280.18亿元人民币，较年初增加187.14亿元，增幅为17.1%；其中，海外资产为434.92亿元，较年初增加159.4亿元，增幅为57.9%。2018年末净资产为804.17亿元，较年初增加63.27亿元，增幅8.5%；资产负债率为37.18%，较年初上升4.97个百分点；有息债务率为30.27%，较年初上升6.37个百分点[②]。

① 以上数据均不含土地整备收益。

② 以上数据为2018年招商港口集团合并4季度数，口径为中国准则，人民币。

【人力资源】

截至2018年年底，招商港口集团职工总数9220人，在岗职工9048人，不在岗职工172人，退休2310人。学历情况，博士16人，占员工总数比例为0.2%，硕士405人，占员工总数4.4%，本科1970人，占员工人数21.4%。职称情况，正高级职称3人，占员工人数0.03%，副高级职称73人，占员工比例0.8%，中级职称374人，占员工人数4.1%。

2018年，招商港口集团全面贯彻落实“党建质量提升年”要求，实现党员干部学习新效果、党建制度建设新突破、“三基建设”质量新提升、党务日常管理新措施、努力践行党务新理念；深入践行“举旗帜、聚民心、育新人、兴文化、展形象”的新时期宣传思想工作使命，全力推进宣传机制建设、舆论引导和阵地强化工作，落实意识形态工作责任制，把牢正确政治方向，创新宣传平台，党建微信平台正式上线。

招商港口集团根据业务需要，结合公开招聘、业务骨干英语集训等活动，引进录用人才25人，确定外派人员19人，助力港口人才发展的需要。共铸蓝色梦想（C-Blue）项目升级为一年两期，启动开发智能训练系统（Smart Training System），提升培训品牌化和系统化。

【业务发展】

2018年，招商港口集团的港口业务累计完成集装箱吞吐量10973万TEU，同比增长6.6%。其中：内地港口项目完成集装箱吞吐量8139万TEU，增幅5.5%；港澳台港口项目完成集装箱吞吐量767万TEU，同比上涨2.5%；海外业务继续保持增长，完成集装箱吞吐量2066万TEU，同比增长12.9%，斯里兰卡CICT码头同比增长12.0%。

散杂货业务吞吐量完成5.98亿吨，同比增长18.3%，主要是新增投资澳大利亚纽卡斯尔港于2018年7月纳入统计范围。各港口项目散杂货吞吐量表现差异较大，其中主要受内贸粮饲需求不足及码头升级改造的影响，深圳西部母港完成1803万吨，同比减少17.3%；受腹地砂石、铁矿和原木需求增长的带动，漳州码头实现1432万吨，同比增长37.4%；汕头港受益于煤炭和砂石需求增长，叠加2017年基数低的因素，完成923万吨，同比增长186.4%；受货源结构战略性调整及煤炭接卸量减少的影响，上港集团完成1.50亿吨，同比减少8.3%；传统货种纸浆进口稳定，加上钢结构设备及新货种锰矿的增量，青岛前湾完成1554万吨，同比增长18.4%；得益于金属矿石业务增长，青岛董家口项目实现5736万吨，同比上涨3.6%；受国家基础设施建设和外商投资放缓影响，海外吉布提项目钢材和车辆业务锐减，完成472万吨，同比下降10.5%。

保税物流业务通过引入新客户和新项目，带动园区仓库出租率增长 8.5 个百分点至 89%。在发展传统仓库租赁、报关、装卸等传统服务时，保税园区企业也积极开拓创新业务并增加创新服务收入占比，全球中心仓和前海离港空运服务中心等业务落实转化为今年业务增量，提升保税园区业务盈利能力。

【改革创新】

2018 年，招商港口集团不断完善创新机制体制搭建，优化港口业务和投资组合，按照港口生态圈发展模式，以港口为主线，通过价值链延伸和业务创新，加强内外部港口资源战略协同，实现业务均衡发展。

管理创新方面，推进招商 E-Port 项目建设，全面创新升级西部港区指挥监控中心。商业模式创新方面，持续跟进港口圈、马力科技等已投创新项目经营发展情况，完成青岛五通项目、中科天巡项目合资公司成立并投入运营。

工艺技术创新方面，积极推进橡胶轮胎门式起重机（RTG）远控、全球集装箱智能化项目、港口人工智能（AI）应用、港内货运车辆无人驾驶等创新项目。此外，依托招商局集团金融科技创新资源，创新产融合作模式，推动组建中国港口创新发展投资基金。同时努力搭建公司创新体制、机制平台，资金平台和众创平台，为后续创新工作开展提供完善的制度、机制保障。

【安全生产】

2018 年，招商港口集团以“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。投入 1.05 亿元，用于港口设施改造、应急救援器材配备、安全评价和整改支出、安全生产宣传和教育支出。实施安全培训 17.5 万人次。

推进制度建设，新增和修订 135 项安全管理制度，完善了《招商港口应急预案》。同时，深入推广使用并完善“招商局集团安全生产管理信息系统（II 期）”和“招商港口天气预警系统”。开展“适岗”标准制定推广工作和“安全生产先进示范单位”创建工作。

【企业文化】

2018 年，招商港口集团以企业文化大纲为核心，编制发行了《招商港口企业文化手册》，以内刊、官网新闻和官方微信平台为载体，全面推进企业文化宣贯。继续以“共铸蓝色梦想”（C-Blue）为主题，统筹开展各类

公益活动。C-Blue 优才计划 2018 年共培养 4 大洲 13 个国家 52 位学员。国资委将《招商局集团“一带一路”公益培训获得海外媒体关注的启示》专题报送国务院办公厅，获得充分肯定。C-Blue 儿童夏令营志愿服务项目代表招商局集团参加中央企业志愿者服务大赛并荣获一等奖。

（钱　立　孟　颖　孔　东　万小明　赵宏光　单　森　杨依白　金海龙　王　琴　戴广超）

招商局年鉴（2019）
CHINA MERCHANTS GROUP
YEARBOOK 2019



第四篇
航运业务







综 述

【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，秉承中国民族航运的百年基业，招商局以航运业务管理（筹备）领导小组、办公室（简称航筹办）和中国长江航运集团有限公司为依托，形成了覆盖远洋、近海、内河的完整航运体系，打造具有核心竞争力的世界一流航运企业。

为推进航运业务深度整合，招商局集团于2017年4月28日宣布成立航筹办，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管理。截至2018年底，航筹办旗下企业共计303家，其中经营实体39家，分布在全球9个国家和地区。航筹办直接管理的经营实体公司包括11家，分别是海宏轮船（香港）有限公司（简称海宏香港）、招商局南京油运股份有限公司（简称招商南油）、香港明华船务有限公司（简称香港明华）、中外运航运有限公司、上海长航国际海运有限公司（简称上海国际）、深圳长航滚装物流有限公司（简称深圳滚装）、中外运集装箱运输有限公司（简称外运集运）、中国外运阳光速航运输有限公司（简称阳光速航）、广州海顺船务有限公司（简称广州海顺）、中外运国际经济技术合作公司（简称北京经合）、招商局能源运输（新加坡）控股有限公司（简称轮船新加坡）。其中海宏香港、香港明华、上海国际、深圳滚装、轮船新加坡是招商局能源运输股份有限公司的全资子公司。

1. 积极应变，航运业务跑赢大市

2018年，航运板块积极应对市场变化，主动迎接困难挑战，聚焦发展重点，解决痛点难点，总体实现了跑赢大市、好于同行的目标。航筹办积极应对市场总体低迷、波动较大的形势，优化经营策略，推进大客户战略，不断提升经营效益；VLCC巩固并提升“大三角航线”的优势策略，干散货业务坚持全球航线经营，滚装运输加强战略客户的合作深度。长航集团持续瘦身健体，青山船厂、东风公司等存量资产加快转型盘活，有息债务率大幅下降；强化战略客户合作、业务优化与商业模式创新，智慧船厂建设有序推进，特色造船实现客滚船、气体运输船市场零的突破；扭转多年亏损局面，并实现盈利。

2. 围绕国家战略，保障国家重点战略

物资运输

（1）保障国家海上进口原油、铁矿石、天然气等重点战略物资运输

随着国家推进实施“国油国运”战略，招商局航运板块所属油轮船队积极践行国家战略，紧跟国家能源获取全球化发展步伐，升级改造船队结构新增运力保障，积极拓展全球化运营，致力于为国家进口能源提供高效、专业、安全的海上原油运输服务。铁矿石运输方面，招商局航运板块所属散货船队持续发展壮大，承运铁矿石量也逐年增加，在国家战略物质运输保障中作出越来越大的贡献；招商轮船与巴西淡水河谷签订了长期铁矿石包运合同，同时订造以及与工银租赁合资订造 40 万吨 VLOC 船队。招商局积极落实国家能源安全战略，与我国大型央企、金融机构共同参与俄罗斯亚马尔液化天然气（Liquefied Natural Gas，LNG）项目，积极开拓国际天然气运输市场。2015 年至 2018 年底，招商局旗下的合资 LNG 船队共完成 533 航次，保障液化天然气运输 7740.94 万立方米（3597.27 万吨）。

（2）服务“一带一路”倡议、长江经济带建设等国家战略

招商局航运板块所属的杂货船队进一步拓展重点航区杂货班轮航线，包括远东—东南亚航线、远东—中东航线等五大航线，主要承运各类钢材、设备、车辆、重件、钢结构、袋装化工品以及军事物资等，高附加值货物比重占到件杂货总运量的 60% 以上，成为“海上丝绸之路”运输的主力军之一。

同时，招商局航运板块充分利用招商局集团整体资源优势，紧紧抓住“长江经济带”战略机遇，保持江海洋全程运输服务独特优势。与此同时，加快转型升级，积极服务长江沿江钢厂、电厂和国内大中型贸易商，在长江流域和沿海内贸市场占据一席之地，助力“长江经济带”战略的落地实施。

3. 大力支持香港、上海国际航运中心建设

招商局航运板块的实际经营管理总部在香港，依托香港国际航运中心的资源优势和自由港的便利条件，在香港积极发展国际航运业。招商轮船旗下主要船舶管理公司均在香港注册，大部分船舶在香港登记，持续支持香港国际航运中心的地位。

同时，招商轮船作为招商局集团航运业务主体企业，在上海浦东新区注册，在上海股票交易所上市。招商轮船与国内国际主要原油、天然气、矿砂投资开发和贸易企业建立了长期稳定的合作关系，航线遍布全球，同时大力开展港口航运业务以及海事贸易、船舶备件物料和燃油集中采购、船舶买卖、船舶维修、船舶管理等业务，为上海国际航运中心建设作出了积极贡献。

4. 强化安全及应急管理，安全生产形势持续保持稳定

招商局航运板块认真贯彻落实国家和集团关于安全生产的要求，坚持综合安全观，落实“五适”管控法，整体安全生产形势保持稳定。认真组织开展“五个一”“安全生产月”、典型事故案例警示教育、内外部安全管理交流等活动，进一步提升全员安全意识。

【业务指标】

2018 年，航筹办管理总资产 743 亿元人民币，净资产 344 亿元。实现合并营业收入 217 亿元，同比增加 6.78 亿元，增长 3.23%；2018 年经营性利润总额 19.79 亿元，同比增加 0.86 亿元，增加 4.53%；经营性归母净利润 12.53 亿元，同比减少 1.52 亿元，降低 10.82%。完成货运量 2.85 亿吨，货运周转量 12493 亿吨海里。运营管理船舶共 394 艘（含订单），合计 4624 万载重吨，在全球非金融船东中位列第二。其中，油轮船队共有 53 艘（含订单），规模位列世界第一；干散货船队共有 37 艘 VLOC（含订单和代管），规模位列世界第一。

长航集团自有运输船舶 352 艘，186 万载重吨，包括 158 艘干散货船、133 万载重吨；131 艘液货危险品船、38 万载重吨，29 艘集装箱船、9276 标准箱（Twenty-feet Equivalent Unit，TEU），另通过连续航次租船等方式使用社会运力 200 余万载重吨。

（郭洪森　乐　园）

招商局能源运输股份有限公司

【概况】

招商局能源运输股份有限公司（简称招商轮船）成立于2004年，于2006年在A股上市（股票代码：601872），是招商局旗下专业从事远洋运输的航运企业，它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。凭借全球化视野、创新管理思维及专业管理机制，经过多年发展，招商轮船已成为提供油品运输、干散货运输、气体运输和特种运输四大核心专业运输服务的世界领先航运企业。

2018年，航运市场波动剧烈，各个板块表现不一。油运市场探底反弹，干散货市场持续复苏，LNG市场平稳向好，滚装市场基本稳定。在复杂多变的市场环境下，各船队积极研判市场形势，抢抓机遇，高效部署，整体绩效继续“跑赢大市，优于同行”，实现了稳中求进、进中求变、变中求新的良好发展态势。

【经营业绩】

2018年，招商轮船船队共完成货运量19538万吨，同比增长94.2%。其中，油轮船队完成货运量9495万吨，同比增长9.3%，完成周转量5451亿吨海里，同比增长9.0%；散货船队完成货运量7587万吨，同比增长20.2%，完成周转量4071亿吨海里，同比增长23.1%；LNG船队完成货运量2882万立方米（约1340万吨），同比增长85.6%，完成周转量369亿吨海里，同比增长112.2%；滚装船队完成货运量113万辆（约1116万吨），同比增长7.6%，货物周转量189亿吨海里，同比增长108.1%。

招商轮船实现营业收入109.31亿元，同比增加13.24亿元、增长13.78%；实现利润总额11.63亿元，同比减少0.43亿元，下降3.59%；归属母公司净利润11.67亿元，同比增加3.22亿元，增长38.15%；归母ROE 6.29%，同比增长2.35%。

【人力资源】

截至2018年底，招商轮船共有员工1042人。其中，博士2人，占员工总数比例的0.19%；硕士117人，占员工总数比例的11.23%；本科349人，占员工总数比例的33.49%；本科以下574人，占员工总数比例的55.09%。分布情况为：招商轮船总部118人（其中深圳分公司16人，上海综合管理部14人），海宏香港84人，香港明华60人，上海国际425人，深圳滚装327人，轮船新加坡28人。

招商轮船坚持“人才先行”，按照“船岸”两条主线深入推进人才队伍建设，完善机制、做实做细。

一是继续深化人力资源整合。制定《高级管理人员管理规定》等9项干部管理制度，开展各单位领导班子全面考核，规范中层干部管理，逐步建立起一套完整的干部管理体系；通过统筹和整改，进一步理顺各单位的薪酬管理，努力构建“对内具有公平性，对外具有竞争力”的薪酬福利体系。

二是继续强化船岸队伍建设。员工培训方面，组织开展2期“启航班”培训、开展“招商轮船课堂”线上和线下培训，着重培养职业修养，开阔专业视野，提升管理能力。船员管理方面，制定《船员资源建设与管理规则》，推动船员管理更加规范；新建7个船舶“员工之家”，有效发挥吸引和稳定船员的积极作用。船队船员获得“全国安全诚信船长”“航海风云人物之十佳海员”“深圳十佳海员”、广东地区“金舵手”纪念奖章、“全国交通运输行业精神文明建设先进个人”等荣誉称号。

【业务发展】

油轮船队在市场运价持续低迷的形势下，着力巩固客户合作、推进市场开发，努力提升经营效益。一是进一步深化和丰富大客户战略。通过多层次交流和努力，积极推进联化COA（Contract of Affreightment）合约；VLCC船队与央企石油公司即期订载航次占总订载数80%以上。二是加大全球化经营力度。2018年，VLCC船队三角航线营运天数占比45%，创历年来最高。三是积极调整航线布局。VLCC船队重点开发中东美西—巴西远东航线以及中东红海—红海远东航线，取得高于传统航线的效益。

干散货船队在市场持续复苏的背景下，抢抓运价上行机遇，实现效益新突破。一是大客户战略拓展升级。淡水河谷项目继续延伸，招商轮船与工银租赁组建合资公司，共同参与淡水河谷6艘32.5万吨级矿砂船运输项目。大货主合作项目继续深化，积极推进与中钢集团、中国铝业集团、国电投等客户的合作，其中与中钢集团签订好望角船型一年期COA合约。二是紧跟市场变化调整经营策略。加强市场分析研究，结合震荡上行趋势、动态平衡即期市场与期租船比例，取得良好经营效果。

气体船队稳步经营，积极开拓新项目。LNG船队认真履行广东、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，顺利接收四艘冰级 LNG 船和两艘常规 LNG 船。积极探索和寻求发展 LNG、乙烷、乙烯等高端气体运输的市场机遇，与美国能源控制公司（AEC）、中天能源等客户签订战略合作意向，为长远发展寻求新的效益增长点。

特种船队精心耕耘，经营效益稳中向好。滚装船队与广汽商贸、东风车城、长久物流等企业进一步达成共识、扩展合作。风电安装船全年完成 50 台海上风机的安装，与振华重工、中船重工等建立新的业务联系，着手开拓风电运维业务。活畜运输船实现自营自管，与 LANDMARK、PHOENIX 等出口商签订租约，稳步进入活畜运输领域。

轮船新加坡公司 / 油贸公司继续为内部船队做好代理、加油等服务。2018 年完成内部船舶代理 408 艘次，内部船舶加油 327 艘次 86 万吨，为保障船队运营、降低运营成本作出了贡献。

【改革创新】

管理整合。招商轮船继续推动“四个平台”工作，即经营平台、船管平台、船员平台和海外网点的统一。经营平台方面，油轮和散货板块形成市场信息分享机制，不定期召开业务交流和市场分析会，协同进行客户开发和市场开拓，为进一步整合打下基础。船管平台方面，通过交叉检验制度，促进船队日常管理标准的统一；重点规范特殊货物的运输监管标准。船员平台方面，成立船员管理中心，初步搭建起管理平台，在联合招生、资源共享等方面迈出实质步伐。海外平台方面，开展调研摸底，形成整合方案，确定了海外布局总体框架和建设重点。

成本管控。一方面，继续贯彻落实招投标与采购工作，截至 2018 年底，招商轮船在平台完成 10 项招标采购，成交金额 1120.83 万元人民币；完成 917 项非招标采购，成交金额 21251.97 万元；备案项目 5362 项，备案金额 69.58 亿元。另一方面，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集中议价工作，目前已与 7 家国内外知名企业达成合作框架协议。

财务优化。一方面，合理调剂资金盈缺，压降整体外部债务，利用招商轮船境内人民币存款置换上海国际、深圳滚装外部贷款，每年节约利息 500 万元。另一方面，统筹投融资体系，由招商轮船总部寻求最优市场价格，实现资金规模效益，节约债务利息。

智能船项目。招商轮船作为唯一船东，参与国家工信部“智能船舶 1.0 专项”。2018 年 11 月，“明远”轮交付运营，是该项目的首艘智能船，也是首艘获得 DNV-GL（挪威船级社与德国劳氏船级社合并后成立）和中国船级社（CCS）双重智能船符号的 VLOC。“明远”轮率先采用“平台 + 应用”的智能船舶设计理念，构建统一的网络平台和信息平台，设计研制了船舶自动驾驶辅助决策、航线优化、开阔水域自动避碰、智能能效管理、智能货物监控、设备健康管理和船岸一体化通信等智能系统，代表了中国目前最先进的船舶管理思维和方向，为中国制造“智能船

舶 2.0”打下坚实基础。

风帆船项目。风帆船是招商轮船在科技创新方面的另一项突破。2018 年 11 月交付运营的“凯力”轮是全球首艘安装风帆的 VLCC。这是国家工信部批复的围绕主力船型节能减排的创新性重点项目，不论从风帆样机的尺寸，还是安装船舶的吨位，均属国内和国际业界的创新和填补空白项目。在全球节能减排的大背景下，承担招商航运绿色使命的“凯力”轮，将助推风力资源作为船舶节能减排的重要手段得到更多推广应用。

信息化建设。以实现统一管控、专业化管理、资源共享为主旨，招商轮船开展了一系列信息化整合的基础构建和整体筹划工作，包括建立主数据和基础信息标准化、统一建设船队可视化管控、统一基础技术与网络规划等，不断深化和应用推广各业务条线的信息系统建设，用信息化手段提升船舶运营管理竞争力。

合规建设。招商轮船制定《2018 年合规管理体系建设试点工作方案》，组织举办法律合规年度工作会，开展合规培训，初步搭建合规组织体系和制度体系；开展合规风险识别与评估工作，在股权管理和贸易制裁两个重点领域进行合规检查，并针对发现的问题提出优化措施建议。

【安全生产】

2018 年，招商轮船认真贯彻落实国家关于安全生产的要求，坚持综合安全观，落实“五适”管控法，整体安全生产形势保持稳定。

加强制度建设，完善安全管理体系。2018 年，招商轮船修改制定了一系列安全管理规定，包括《安全生产管理规定》《突发事件综合应急预案》《防台风管理办法》《安全生产责任清单》等，进一步加强制度建设；各下属公司及时修订完善《安全管理体系》，建立安全管理长效机制。

落实安全管理责任，提高全员安全意识。认真组织开展“五个一”“安全生产月”、典型事故案例警示教育、内外部安全管理交流等各种形式的安全活动，进一步提升全员安全意识。重点开展了安全工作专项调研，由安全总监带队，深入了解上海国际、深圳滚装的安全生产现状，跟踪核查整改落实情况，督促其提升安全管理水平。

做好日常工作，夯实安全管理基础。组织开展交叉检查、突击检查、登轮检查等多种形式的安全检查；跟踪气象和全球防海盗等安全信息，在防超强台风“山竹”过程中，严密监控，通力合作，所有船舶安全度过防范期；将 PSC/FSC 检查[①] 缺陷较多的船舶列

① PSC 指港口国控制，即港口国根据有关国际公约规定的标准，对进入其港口的外国籍船舶实施的一种监督与控制，以确保船舶及其设备符合国际公约的要求。FSC 指船旗国检查，即船舶注册国根据国家有关法律和国际公约规定而制定的安全检查标准，对进入其港口的船舶实施的一种监督与控制，以确保船舶及其设备符合船旗国和国际公约的有关要求。

为重点船舶加强管理，防止类似缺陷重复发生。

【企业文化】

文化宣传。2018 年，招商轮船编写 300 多篇公司要闻、新船启航等各类稿件，半数以上获知名航运网站、专业媒体转载；出版 6 期《海之梦》内刊，12 期《招商轮船》报纸；召开企业宣传年度工作会议，发布《关于进一步加强企业文宣工作的若干意见》；策划劳动节、海员日、海博会等各项专题宣传活动。

行业交流。招商轮船作为合作伙伴和支持单位，积极参与香港海运周活动；出席 2018 年中国航海日论坛并获得“中国航海风云人物”奖、“最佳航运公司”提名奖等；出席第三届资本链接国际航运论坛并获得“中国航运论坛杰出领袖”奖；参加全球海事论坛年度峰会，扩大国际海事朋友圈。

社会责任。继续设立招商轮船奖学金、助学金。2018 年发放资助金额 120 万元人民币，资助学生 440 人；积极推动节能减排工作，2018 年度船队节省燃油达 12.6 万吨，节省燃油等费用 3688 万美元。

文体活动。招商轮船组织开展新春联谊晚会、“公司日”健步行等系列活动；支持员工组建羽毛球队、篮球队、足球队等，获得“蛇口基因杯”羽毛球比赛冠军和首届“招商杯”乒乓球比赛季军，承办“招商局海事杯”足球赛，派出员工参加招商局中企协运动会代表队，为招商局获得团体第三的历史最好成绩贡献重要力量。

（乐　园）

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）是中国最大的内河航运企业集团，为招商局集团全资二级公司，有146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，并在沿海主要港口设有分支机构。长期以来，长航集团深耕长江黄金水道，在长江大宗货物运输、军事交通战备保障、抢险救灾及执行国家一、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”。

长航集团主要经营长江航运、邮轮旅游、船舶修造和港航服务业。其中：

长江航运板块主要包括干散货、液货危险品、集装箱运输业务。长航集团自有运输船舶352艘，186万载重吨，包括158艘干散货船、133万载重吨；131艘液货危险品船，38万载重吨；29艘集装箱船，9276TEU；另通过连续航次租船等方式使用社会运力200余万载重吨。2018年，完成货运量9268万吨。长江干散货运输业务的运力、运量、收入、效益规模均领先同行企业，长江原油运输处于市场主导地位，化工品运输具有较强的货源控制能力，集装箱运输长江中上游同行排名第四，下游驳运市场同行排名第一。

邮轮旅游板块包括长江邮轮、城市游船和邮轮港业务。长航集团拥有5艘长江邮轮，1198客位；7艘城市游船，3826客位；上海吴淞口邮轮港拥有15万吨级、22.5万吨级邮轮泊位各2座。2018年，长江邮轮接待量7.5万人次，同行排名第四；城市游船接待量140.5万人次，区域市场领先；上海吴淞口邮轮港邮轮靠泊量375艘次，旅客吞吐量271.6万人次，分别占全国总量的40%和55%以上，为亚洲第一大邮轮港，是国内唯一盈利的国际邮轮港。

船舶修造板块包括船舶制造、船舶修理和特色电机业务。长航集团拥有1座10万吨级船坞和1座20万吨级船坞，8个5万吨级船台3座艉装码头，能够建造20万载重吨以下各类船舶。修船业务分布于从重庆至上海的长江沿线，拥有13座举力800—16000吨浮船坞，能承修7万载重吨以下各类江海船舶。长航集团下属南京金陵船厂有限公司“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。按修正总吨计，2018年，长航集团新接船舶订单全球排名第11位，手持订单全球排名第19位，

其中货滚船订单全球排名第一。

港航服务板块包括燃料供应、绿色航运、船舶服务、港航科技等业务。燃料供应业务拥有60座水陆加油站，供、储、运等各类船舶153艘，4座陆上大型油库，库容10万立方米，1条铁路专用线。绿色航运业务拥有2座洗舱站，受托管理7个长江溢油应急设备库，在重庆、南京分别设有国家长江水上应急救援队；船员服务业务管理约6000名船员，含3000余名自有船员。长航集团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。2018年燃油销售量158万吨。

长航集团将遵循“共抓大保护、不搞大开发”战略指导思想，走“生态优先、绿色发展”之路，巩固提升传统长江航运业务，同时利用“航运+互联网”着力培育航运电商新模式，形成有竞争力的长江航运业务新集群，构建长江航运生态圈；依托邮轮旅游品牌优势，加强合作协同，创新水陆一体、上下游覆盖、江海衔接的绿色环保邮轮旅游新业态，打造邮轮旅游龙头企业，全面建设“江海通达、水陆联动、绿色环保、创新引领、质效领先”的长江经济带区域性公司。

【经营业绩】

2018年，长航集团完成了年度各项工作任务。营业收入199.7亿元，同比增长4.5%；营业利润1.1亿元，同比减亏增利9.1亿元；利润总额6.5亿元，同比减亏增利12.8亿元；经常性利润总额0.5亿元，同比减亏增利2.9亿元。长航集团资产总额198.4亿元，负债总额144.2亿元，净资产54.2亿元，资产负债率72.69%，较2018年初下降6.4个百分点；债务率46.08%，较2018年初下降14.06个百分点。经营性活动现金净流入27.7亿元，同比增加19亿元，剔除招商局拨付的“三类人员”[①]资金17.4亿元等因素，净流入6亿元。

长江航运板块完成货运量9268万吨，同比增长12.4%；完成收入44.9亿元，同比增长13.7%；实现毛利3.7亿元，同比增长62.8%。其中：干散货运输的运量、收入、毛利同比分别增长17.5%、33.8%、47.5%，液货危险品运输经营指标下滑，集装箱运输运量同比基本持平。

邮轮旅游板块完成收入8.8亿元，同比下降0.7%；实现毛利3.0亿元，同比下降1.2%。长江邮轮自营接待量同比增长8.6%，船票和二次消费收入同比分别增长8.6%和30.3%，毛利同比增长20.9%，毛利率同比提升1.7个百分点。城市游船接待量、收入、

① 指离退休、内退、遗属人员。

毛利同比分别增长 28.3%、28.8%、43.3%，上海吴淞口国际邮轮港发展有限公司收入和毛利同比分别下降 0.2% 和 10.7%，毛利率 44.3%，同比收缩 5.2 个百分点。

船舶修造板块完成收入 40.0 亿元，同比下降 9.0%；实现毛利 2.6 亿元，同比下降 29.7%。南京金陵船厂有限公司 2018 年承接 19 艘新船订单，其中货滚船、客滚船、乙烯运输船等高附加值船型艘数和合同金额占比分别达到 89.5% 和 96.2%，2018 年年末手持滚装船订单 84.5 亿元，占其订单总金额的 73.6%，较 2017 年提升 36.1 个百分点。

港航服务板块完成收入 95.5 亿元，同比增长 8.5%；实现毛利 4.5 亿元，同比下降 30.1%。其中：燃料供应业务完成燃料销售量 171.2 万吨，同比下降 10.2%；完成业务收入 92.2 亿元，同比增长 8.2%；实现毛利 3.8 亿元，同比下降 35.6%。

【人力资源】

2018 年末，长航集团职工总人数为 11776 人，本年度在岗人数为 10968 人。学历情况：博士 3 人，占在岗员工总数比例的 0.03%；硕士 285 人，占在岗员工总数的 2.6%；本科 2446 人，占在岗员工总数比例的 22.3%；本科以下 8234 人，占在岗员工总数比例的 75.07%。

优化选人用人机制。除长航集团总部部门正职竞聘上岗外，首次采用不提名推荐、无记名投票的民主方式，推荐产生了上海长江轮船有限公司副总经理。探索高管市场化选用，面向公司内外招聘重庆长江轮船有限公司财务总监、上海长江轮船有限公司副财务总监。实行财务负责人委派制，向所属公司委派财务总监 2 人。选拔 5 名优秀年轻后备干部，充实到所属公司管理岗位。制定并执行到龄退出制度，4 位年满 58 周岁的公司高管改任顾问。根据机构设置变化及本人履职情况，对 5 名公司高管进行了免（降）职。通过一系列调整，公司高管平均年龄有所下降，活力有所增强。

完善激励约束机制。重新制定所属公司高管薪酬管理办法，根据企业规模档级、战略责任、经营难度等因素核定企业负责人岗位工资标准，将企业负责人绩效奖金与效益、效率指标增减变动情况及年度 KPI 考核结果挂钩浮动，构建起“规模档级定薪、业绩挂钩取酬、战略发展激励、岗位价值匹配”的企业负责人收入分配新体系，加大激励力度，拉开公司高管薪酬收入差距。

根据招商局集团人力资源部“平稳、合规”的要求，长航集团统一规范了全公司职工补充医保事宜。约 2400 名职工参加了招商局补充医保，约 1700 名退休职工办理了补充商业保险。

【重组融合】

根据长航集团总部运营管控型定位，整合原长航集团和长航集团船舶重工总公司本部，对新长航集团总部机构、职能、人员等

进行优化、整合、融合，压缩部门职数，推行扁平管理，实现了 1+1 ＞ 2 的工作目标。2018 年 2 月 14 日新长航集团总部整合工作圆满收官，确保了新老长航平稳过渡，经营管理有序衔接。将各全资子公司执行董事、法定代表人调整为长航集团联系领导，提高对所属企业的管控力，增强所属企业的执行力。减少所属公司数量，通过股权和管理关系调整，直属公司已由 2018 年初 26 家减少至 19 家。督导所属公司转型，按照经营操作型定位，上海长江轮船有限公司、南京长江油运有限公司、武汉长江轮船有限公司、重庆长江轮船有限公司缩减本部职能部门，合并同类经营单位和相关业务单元，向公司本部实体化目标迈出了一大步。

【战略规划】

完成长航集团战略规划细化。明确了建设“江海通达、水陆联动、绿色环保、创新引领、质效领先”的长江经济带区域性公司的发展定位；明确了“2021 年实现健康、精干、特色，2023 年初步实现中国领先，2025 年全面实现中国领先”的“三步走”发展目标；明确了“以长江航运和邮轮旅游为核心业务，以船舶修造和港航服务为支撑业务，有序退出非主业”的业务定位和取舍安排；明确了长航集团各主业及其细分业务的发展方向、目标、模式和重点工作举措。制订邮轮产业专项规划，形成 1 个主报告和 10 个子报告的丰富成果并通过招商局验收。制订运力发展与结构调整方案，明确了长航集团各类船型发展方向、重点和未来五年运力更新、补充、优化计划。

【主业经营】

对外沟通合作。长航集团领导带队到重庆市、宜昌市、上海市宝山区政府及长江航务管理局、湖北省国有资产管理委员会、武汉新港管理委员会等政府机构沟通拜访，拜访中国石油化工集团有限公司、中国华电集团有限公司、重庆钢铁（集团）有限责任公司、金澳科技（湖北）化工有限公司等重点战略客户，与重庆钢铁（集团）有限责任公司、川威集团有限公司、皖能股份有限公司等单位签署合作协议。

加大市场拓展。长航货运有限公司按期收回了全部光租海轮，实施了川威集团有限公司水公铁联运项目，与外部合作的“长江经济带粮食物流核心枢纽与供应链金融服务平台多式联运示范工程”入选交通运输部第三批多式联运示范项目，前 10 大客户运量同比增长 27.1%。南京长江油运有限公司签订长期运输合同客户 4 家、年度运输合同客户 14 家，化学品运输运量同比增长 47.4%，收购华南液化气船务有限公司 100% 股权、拟收购中国长江航运集团南京油运股份有限公司 3 艘气体船舶。重庆长江轮船公司、上海长江轮船公司整合内部集装箱运输资源，做稳做精渝申航线，调整优化汉申航线，延伸湘、鄂、赣“中三角”航线，开通汉宜及汉

江新航线，开发直接客户；通过增开白天班、互联网＋销售、开发特色产品、提供增值服务，城市游船业务高速增长。长江海外游轮旅游有限公司加大国宾品牌宣传力度，以差异化策略应对价格战，自营邮轮票价提升幅度、邮轮负载率均高于同行。上海吴淞口国际邮轮港发展有限公司加强与周边国家互为母港合作，拓展邮轮物供、广告、票务及进境免税店等配套延伸业务，保持了亚洲第一大邮轮港地位，仍为国内唯一盈利国际邮轮港。南京金陵船厂有限公司全年新接船舶订单按修正总吨计全球排名第 11 位，手持订单全球排名第 19 位，其中滚装船订单全球排名第一。中石化长江燃料有限公司稳定长江水上市场，开发大客户，加大陆上和非油业务拓展力度，开展保税油业务。

推进内部业务协同。长航集团与中国外运股份有限公司建立协同工作机制，双方长江集装箱、干散货、特种运输和燃油供应、工程设计等业务协同合作量同比均大幅增加。与招商局航筹办协同，就长航货运有限公司与上海长航国际海运有限公司沿海和海进江内贸业务，研究制订并严格执行经招商局认可的方案，实现分工合作。协同配合重庆交通科研设计院有限公司研究推进武汉长江航运规划设计院有限公司资源整合，建立工作机制，明确工作计划。

【盘活资产】

长航集团对全线土地房产权属、账务、抵押和出租经营等情况进行了全面摸底，建立起比较完善的土地房产数据库。据统计，长航集团现有土地面积 10816 亩，房产建筑面积 196 万平方米，岸线约 39 公里。

对土地、房产、岸线进行分类策划，提出了初步盘活思路。对土地房产体量较大的所属公司进行了专门分析，指出存在主要问题，提出重点项目盘活指导意见。收回总部名下或直接控制的土地房产，委托长航集团武汉置业有限公司集中统一管理。将原由长航集团武汉青山船厂有限公司、武汉长江轮船有限公司分头管理的武湖农场集中管理。南京长江油运有限公司持续打造长租公寓特色产品，提升经营管理。长航集团武汉青山船厂有限公司、重庆东风船舶工业公司东风船厂等退出造船后，加快土地厂房资产转型盘活。与政府进行协商就中石化长江燃料有限公司和武汉长江轮船公司在荆州市的码头岸线拆迁，签订战略合作协议，争取到用岸上加油站弥补水上加油站拆迁损失的补偿新路径。收回上海长江轮船公司军工路资产使用权。

推进内部资产协同盘活。与招商局蛇口工业区控股股份有限公司协同，完成南通长江一品项目转让和首期开盘。签署协议转让武汉船舶配套工业园有限公司项目，按“前港—中区—后城”整体开发模式，谋划打造重庆主城区邮轮母港。与招商力宝医院管理（深圳）有限公司协同，签署所属三家医院委托管理协议，并完成管理移交。

【提质增效】

2018年，长航集团为达到企业提质增效，实施“质效提升百分之一工程”，ROE达到9.29%，实现转正目标，经营性现金流、全员劳动生产率、人工成本利润率等指标同比明显改善；治理亏损企业，合并范围全级次法人128户；推进压缩管理层级、减少法人户数工作，累计压减82家单位，压减比例35%，超额完成三年累计压减76家单位的任务；“僵尸企业”处置和特困企业专项治理；分离移交“三供一业”[①]总体签约率96.9%。

【财务管理】

清理银行账户，2018年注销账户385个，银行账户降至394个，降幅49.42%，授信向战略合作银行集中，结算向财务公司集中。

推行资金集中，加强与招商局集团财务有限公司合作，实现资金“全级次、零余额”归集，除去受限资金，资金集中度达92.15%，较2018年初的4.69%上升87.46个百分点，归还外部银行借款26.23亿元人民币，有息负债由2018年年初的71.14亿元降至46.3亿元，降幅34.9%。2018年，降债节约财务费用0.5亿元。

优化融资结构，使用招商局集团财务有限公司借款置换外部银行借款10亿元，压缩非战略合作银行债务24.26亿元，减幅69.9%，2018年底外部银行有息债务余额控制在36亿元以内。

提升财务分析水平。按客户、货种、航线及船型等维度对长江航运和邮轮游船业务进行深入细致分析，提高分析颗粒度。治理财务信息失真，启动全级次推广招商局EAS财务系统和财务基础标准化工作。

【科技创新】

增加科技创新投入，将原1000万元的科技创新基金提高到2000万元，用于资助科技创新项目。2018年，长航集团申报并被招商局确认的科技创新项目82项。2018年，长航集团完成科技创新投入2.33亿元。评审通过长江新一代高端邮轮基础设计，在长江新一代高端邮轮功能上突出科技、绿色、舒适、商务、体验、安全与智能，达到内河绿色船舶规范最高等级“绿色船舶-3”标准。2018年底，长江新一代高端邮轮基础设计已通过专家评审，并获得2019年招商局创新项目资助1000万元人民币。

长江干散货电商平台项目按照“航运+互联网+关联产业+行业公信+金融服务”

① 指供水、供电、供气及物业管理。

模式，制订了建设方案。合资组建轻资产航运电商平台公司的创投项目，已完成长航集团内部审批程序。长江危化品电商平台完成试运营，初步实现长江干线成品油运输、化工品及液化气运输、沥青运输的船期和货盘的发布、收集和处理。南京金陵船厂有限公司三维设计软件升级（一期）形成了智能化制造平台的实船应用能力，型材加工流水线（一期）项目完成两条生产线的建设和系统调试，由 IBM 承担的智能船厂规划已完成。

【风险管控】

长航集团成立风控与合规管理委员会，对标招商局，制定及修订了 148 项规章制度，初步建立起一套适应新长航发展和经营管理需要的制度体系。完成 9 份标准合同起草、评审和发布工作。长航集团总部 2018 全年参与法律审核 402 项。

长航集团总部及各级次 106 家公司，82 家单位已建内控体系，明确出险事件指标和出险报告程序，建立起日常风险监控机制。叫停高风险业务，收回垫资贸易应收款项欠款 2963 万元。2018 年处理案件 143 件，标的额 12.3 亿元，其中结案 73 件，标的额 6.66 亿元，未结案件及其标的额分别比 2017 年末下降 16.7% 和 40.3%，其中：涉案 35 件、金额约 7 亿元、延续时间长达 8 年的重庆长江轮船有限公司合川项目风险得到有效化解，2018 年收回资金 5.1 亿元。2018 年审计查出 308 项问题，提出 354 条整改建议。

【安全生产】

2018 年，长航集团一般二级事故同比明显减少，没有发生一般一级以上事故，安全生产形势稳定向好。修订《长航集团安全生产委员会议事规则》等 21 项制度，细化领导及长航集团总部各部门安全责任清单，完善安全生产 KPI 和考核标准。

举办“安全生产月”活动主题宣讲，开展节能环保、职业健康、消防安全和“双控”机制建设等培训 11 次，组织防台风和消防疏散应急实战演练。长航集团领导深入一线调研检查，各级领导检查安全成为常态，各级安全管理部门聚焦生产一线加强现场安全管理，推广安全生产形势宣讲、船员应知应会知识测试、事故案例分析、针对性培训、现场安全检查的“五位一体”检查新模式。

【党建工作】

集中组织开展两期学习十九大精神轮训，长航集团主要领导带头讲党课、谈体会，总部部门助理以上人员及所属公司领导班子成员共 135 人参加培训，所属公司党员和入党积极分子共 5400 多人参加了各级培训。长航集团纪委对总部部门及所属公司助理以上人员就《中国共产党章程》和十九大精神的学习效果进行面试抽查。依规将所属 12 个党委调整为党总支，17 个党委调整为党支部，撤销 2 个党总支，23 个党总支调整为党支部，

总部 10 个部门成立 10 个党支部。

长航集团启动党委巡察工作，开展集体廉洁谈话 26 场，涉及 142 名关键岗位人员，处置 66 件信访举报，给予 14 人共 22 次党政纪处分，公开曝光 7 个典型案例。

2018 年，长航集团共有 4 项 3 名先进个人和 2 个先进集体获得省部级以上荣誉表彰，长江海外游轮旅游有限公司“长江壹号”轮、重庆长江轮船有限公司“两江游”事业部荣获“全国交通运输行业文明示范窗口”称号。结合庆祝改革开放 40 周年和招商局 2018 年“公司日”活动，举办了 2018 年“再谱长江新曲、共绘长航新篇”文化宣传系列活动。

【重大接待】

长航集团圆满完成一系列有影响力的重要接待大事。2018 年 4 月 25 日，“长江壹号”轮圆满完成习总书记考察长江的专船接待任务，得到中央首长和各方的高度肯定，展示了企业风采。2018 年 7—8 月，长航集团配合中宣部在“长江壹号”轮完成“来自长江经济带的报道”大型主题宣传采访活动，中央权威和主流媒体均对招商局及长航集团在绿色航运方面的工作进行报道，展示了招商局和长航集团绿色发展成就。

（马明军　赵　勇　唐　华）

招商局年鉴（2019）
CHINA MERCHANTS GROUP
YEARBOOK 2019



第五篇
物流业务















综 述

【概况】

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。2018 年 8 月，招商局发布《关于优化调整集团总部机构设置的通知》，明确“组建招商局集团交通物流事业部 / 集团北京总部，与中外运长航集团有限公司总部实行‘三块牌子，一套人员’。除按有关法律、法规、政策要求和集团授权外，原则上不以公司名义对外开展工作。”

物流业务是招商局综合交通业务板块的重要组成部分。中国外运股份有限公司按招商局控股的二级公司进行管理。目前，中国外运是中国最大的综合物流整合商和 5A 级综合物流企业，在 2018 年全球货运代理和第三方物流领域分别位居第三名和第八名。

中国外运服务网络覆盖全国，遍及全球主要经济带。截至 2018 年底，在全国共有 1100 余家分、子公司，国内网络遍布除西藏以外的 33 个省、自治区、直辖市以及港澳台地区；海外 63 家机构分布于 37 个国家和地区。目前已形成代理及相关业务、专业物流、电子商务三大业务板块，能够为客户提供端到端的全程供应链解决方案和一站式服务。

2018，中国外运以整合促融合，换股吸收合并中外运空运发展有限公司，在上海、香港两地上市，成功搭建“A+H”股平台，实现海、陆、空物流资源全面整合；设立合同物流、冷链物流统一运营主体，深化华南、华中、华北和东北四大区域整合工作，启动华东区域资源整合；成立欧亚丝路区域总部，统筹管理陆上丝绸之路经济带的相关资源与业务，初步实现“小前端、强后台”的网络一体化运营，综合物流服务能力、行业影响力显著增强。

【业务指标】

2018 年，招商局物流板块营业收入完成 807 亿元，同比增长 4.7%；利润总额 44 亿元，

同比增长 2.6%。

中国外运营业收入完成 773 亿元，同比增长 5.7%；利润总额 41 亿元，同比增长 9%。其中，货运代理、专业物流和电子商务收入同比增幅分别为 1.5%、8.5% 和 54.3%。主要业务量指标均实现积极增长，其中水路货代、船代、专业物流等货量同比增幅均超过 10%，铁路货代箱量同比增幅达 33%、电商业务量同比增幅超过 80%。

（王君毅）

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）作为招商局集团控股的二级公司和物流业务的统一运营平台，服务网络覆盖全国，遍及全球主要经济带。中国外运是中国最大的综合物流整合商和国家 5A 级综合物流企业，正致力于打造成为世界一流的智慧物流平台企业。

2018 年，中国外运成为招商局直属二级公司。截至 2018 年底，中国外运拥有总资产 614.94 亿元人民币，净资产 278.53 亿元人民币。

作为国内最大的综合物流企业，中国外运拥有种类齐全、结构均衡的战略资产。截至 2018 年底，中国外运经营各类仓库 645.48 万平方米，其中自有仓库 339.12 万平方米，租用仓库 306.36 万平方米；自有运营车辆 2242 辆，总载重吨 75136.5 吨；拥有港口 11 个，内地集装箱吞吐量 338 万 TEU；自有集装箱场站 35 个，散杂货堆场 17 个，面积共 196.32 万平方米；铁路专用线 6 条，长度共计 9071 米，租赁铁路专用线 5 条，长度共计 3288 米。

中国外运认真贯彻落实招商局集团总体工作部署，提质增效，加快培育新增长点，推动各项工作取得了积极进展。中国外运的物流业务包括海运、空运、公路和铁路运输、船务代理、国际快递、仓储及配送、码头服务等，是世界上最大的海运代理服务商之一，也是中国最大的船舶代理公司之一和中国最大的无船承运人。在合同物流、工程物流、供应链物流、化工物流等专业领域居国内领先地位，是中国物流标准委员会审定的、国内唯一的集团整体 5A 级综合服务型物流企业。

【经营业绩】

2018 年，作为招商局“质效提升百分之一工程”试点单位，中国外运落实“质效提升百分之一工程”与推动“十三五”规划落地紧密结合，通过开源、节流、压降、借智四个抓手，推动公司经营质量持续提升，实现 ROE 提升 1%。实现营业收入 773.12 亿元，同比增长 5.68%；实现利润总额 41.08 亿元，同比增长 9.06%，净资产收益率 12.34%。

【人力资源】

中国外运员工总数 38391 人，2018 年在职人数 35121 人。其中，博士 15 人，占员工总数比例的 0.04%；硕士 1290 人，占员工总数比例的 3.36%；本科 13207 人，占员工总数比例的 34.4%；本科以下 23879 人，占员工总数比例的 62.2%。

中国外运全面提升领导力，推进干部队伍“一心四力”能力建设，做好领导干部的结构优化和动态调配，全面加强干部交流和转岗轮岗制度，形成能上能下、能进能出、放管结合的开放式干部管理格局。

在重构三大体系激发人才活力方面，重构职位、绩效和薪酬体系。职位体系——着力优化职位管理体系，明确任职资格，以价值创造为基础对标杆岗位进行重新评估，构建员工职业发展的双通道；绩效体系——以战略解码为基础，重构绩效管理体系，将战略目标分解成绩效考核指标，并且逐层分解至各公司、各部门、各岗位，充分发挥其指挥棒作用，为战略落地指引方；薪酬体系——以科学的价值评价体系为前提，建立有效的激励机制，注重短期激励与长期激励的结合，注重不同职位序列多样化的激励方案。

中国外运通过参照《招商局集团管理的高级管理人员选拔任用工作纪实办法（试行）》，制定了《中国外运股份有限公司高级管理人员选拔任用工作纪实办法（试行）》。建立海外人员管理机制，以求加强和规范中国外运海外人员的管理，保障海外人员的工作和生活，支撑公司拓展海外业务市场，培养海外人才队伍。建立后备人才管理机制，为中国外运改革发展提供持续的人才保障。

【“十三五”规划】

2018 年，中国外运继续紧跟招商局集团领先战略，明确了打造世界一流的智慧物流平台企业战略目标，使公司“十三五”规划和 2018 年战略行动方案的落地更加可量化、精细化；同时，以战略管控体系为抓手，通过公司战略执行评估与调整、业务板块战略回顾会等形式，对战略目标、实施路径、关键举措的落地实施进行监督与评估，进一步明确了业务转型的定位和方向。

【业务发展】

中国外运以市场为导向，以客户需求为驱动，聚焦三大核心业务板块发展及五大业务通道建设，全面推动质效提升，实现了 ROE 较上年提升一个百分点的集团考核目标。

在代理及相关业务方面，中国外运通过进一步发展集装箱整箱业务，提升订舱平台业务精益运营；通过加快推进平湖模式全国化进程，大力推广复制集装箱拼箱产品；通过打造常态化、端到端的班列产品，积极探索定制化、市场化的运营方式；通过紧扣行

业化和全链条，提升大宗商品业务的全网经营能力；通过加强直接客户营销、战略客户营销及大客户营销，提升获客、创造价值的能力。

在专业物流业务方面，合同物流业务聚焦目标行业提升服务能力，编制了汽车、电子、医疗、快消及国际集采等行业的解决方案，医疗、电子、快消、国际集拼合同物流业务实现了稳步增长；工程物流业务积极拓展重点行业，获得印尼爪哇 7 号燃煤发电工程、卡尔腾等大项目，货量同比增长 25%，中国中车等重点客户三年货量复合增长率达到 41.8%；仓储资源完成数据联接，管理仓库总面积共计 530 万平米，覆盖全国 27 个省的 95 个一线二线城市下 496 个不同网点，对资源数字化、线上化的整合起到了积极的推动作用。

在电商业务方面，中国外运继续按照“主营业务线上化、跨境电商物流、物流公共电商平台”三条主线，加速向平台型企业和生态圈转型，大力提升颠覆性创新、平台交易价值和生态圈跨界价值的创造能力。按照“物流 + 互联网”的模式，全面提速主营业务线上化。在集装箱 O2O 业务方面，加速运易通在系统内的复制推广，平台功能不断完善，产品开发取得新进展；在无车承运平台方面，直达单车（司机端）无车承运产品进入试运营，集疏港无车承运产品实现升级，箱满路平台取得快速增长；在关务云方面，与全国国际贸易单一窗口“总对总”通道实现对接，启动区域关务共享中心落地试点，效果初显；跨境电商物流业务持续优化链路建设，积极搭建“物流桥”平台，通过积极营销，加强与其他业务板块的协同力度，在菜鸟项目、网易考拉项目、亚马逊项目、执御项目、LAZADA 项目、小米项目、京东进口项目等项目中取得了优异效果。

五大通道建设加速全网贯通。水运通道打造完整的集疏运体系，全年内支线承运箱量达 285 万 TEU，同比增长 15.4%；与美国 J.B.Hunt 公司共同合作美国无船公共承运人（Non-Vessel Operating Common Carrier，NVOCC）全程货运产品，建设着力打造“国内支线 + 海上干线 + 海外最后一公里”的端到端全程水运通道。陆运通道新开辟 12 条线路，累计开行 36 条线路，10 条常态化线路；通过创建“中欧班列 + 海外网络”模式，打造了“东方快车”海铁联运产品；推动了石龙多式联运示范工程项目和广西中外运防城港东湾国际集装箱物流中心项目。空运通道在全国六大口岸形成 27 条定时、定点、定线、定价的标准化港到港服务产品，并以口岸现有的干线运力产品为基础，形成上海口岸德国线、荷兰线，广州口岸德国线、英国线四条全供应链试点产品。汽运通道开行 23 条精品线路，全年累计发运货量 67.8 万吨；月均发车和发货量均同比增长 4 倍多。海外通道筹建了几内亚独资公司、斯里兰卡代表处、菲律宾合资公司、比利时分公司、招商中白莫斯科代表处等网点；区域化运作水平大幅提升，东南亚、非洲、中东三大区域主营业务利润率分别达 12.1%、14.3%、20.2%，远高于同期海外公司平均利润率 9.8%。

【改革创新】

中国外运强化技术创新驱动，聚焦数字化转型和智慧物流发展。为推动公司由劳动密集型向科技密集型企业的转变，公司制订了科技创新与研发项目管理、科技创新投入激励考核、创新管理组织的框架方案，全面营造出鼓励创新的氛围和环境，涌现出一批具有代表性的创新项目。其中，单证 AI 自动识别应用、物联网 IOT 平台搭建、物流控制塔建设、关务共享中心建设等一批技术创新项目，在提高资源配置、提升服务能力等方面起到了十分积极的作用。

中国外运以整合促融合，着力打造招商局集团物流业务的统一运营平台。深度推进了与招商物流的重组，完成组建中外运物流有限公司，实现了合同物流业务板块的统一经营；完成了冷链物流业务板块的整合工作，由招商美冷、中外运物流投资控股有限公司、中外运普菲斯冷链物流有限公司整合成立中外运冷链物流有限公司，并在上海正式挂牌。

中国外运推进区域一体化工作，构建了五大区域基本格局。进一步深化华南、华中、华北和东北四大区域的整合内涵和实际效果，启动华东区域资源整合工作。区域一体化管理模式，将大力提升口岸带动内地能力，加快实现全网一体化运营。

中国外运打造国际化经营专业平台，启动以工程物流事业部、能源物流事业部、外运大件、香港物流为基础的海外公司组建工作。目前已成立海外公司筹备工作组，其中以招商局中白工业园为中心成立的欧亚丝路区域总部，已于 2018 年 12 月 18 日在明斯克举行了揭牌仪式，将形成一个集统筹管理、业务运营、产业投资三位一体的总体架构，以促进业务的快速发展。

【安全生产】

中国外运安全生产工作紧紧围绕公司“十三五”战略规划部署，以强化安全生产责任落实为核心，以深化安全文化建设为引领，以推进安全生产标准化为抓手，着力解决消防和现场作业等方面存在的问题和薄弱环节，努力增强企业安全风险防控能力，大力促进安全生产工作上水平。强化责任担当，推动各级领导依法履职尽责，进一步明确和落实安全生产责任，建立和完善“一岗双责、党政同责、失职追责”的安全生产责任体系，构建“管业务必须管安全、管生产经营必须管安全”的安全生产工作格局。中国外运进一步完善安全生产管理体系，持续构建安全生产长效机制，修订《安全生产管理制度》《安全生产委员会章程》《生产安全事故报告及调查管理办法》《安全生产费用管理办法》等规章制度，确保各项管理制度成为指导和约束安全生产工作的重要法典；各级公司针对本单位安全生产特性和行业标准以及具体岗位的作业流程规范，建立各岗位标准化作业规程；充分发挥专职安管人员差异化薪酬的激励作用；将境外企业和机构全面纳入安全生产管理体系。

【企业文化】

中国外运以招商局海洋文化、共赢理念践行供应链物流生态圈建设，积极参与亚洲物流双年展、智慧物流论坛等活动，倡导“整合、开放、协作、共享”的命运共同体文化和物流生态文明，加强中国外运智慧物流品牌建设，以领先的文化理念推进中国物流产业迈向世界一流。2018 年，中国外运携手中国物流与采购联合会共同编制《新时代中国智慧物流发展报告》，以中国外运的发展战略、业务模式及操作场景为蓝本，通过对各大区域公司、专业公司的走访调研，完成报告编制。2018 年 11 月 24 日，在中国物流企业家年会上举行《新时代中国智慧物流发展报告》专场发布会，引起广泛的社会反响。

中国外运开展知行合一文化实践专项行动：为明确文化现状、思考文化方向、构建文化体系，企业文化工作组对中国外运管理层及职能部室、华中区域、华东公司、华南区域等多家单位进行了实地调研访谈，分析了老、中、新三代外运人的特点，编制《中国外运企业文化诊断分析报告》，并在 11 月 20 日中国外运公司荣誉日大会上进行宣讲解读。中国外运将“11 · 20”确立为公司文化日，中国外运领导班子、职能部室负责人及各二级公司负责人进行了企业文化宣誓。为持续深化企业文化落地，编制《企业文化行为转化方案》及《企业文化手册》，积极推进企业文化深化工作。

（吴爱华　苏　舒　张　玮）

招商局年鉴（2019）
CHINA MERCHANTS GROUP
YEARBOOK 2019



第六篇
公路业务







综 述

【概况】

公路业务是招商局集团核心业务之一，主要包括收费公路和交通科技两项业务，业务主体分别是招商局公路网络科技控股股份有限公司和招商局重庆交通科研设计院有限公司。

招商公路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、智慧交通、生态环保及其他公路相关产业等。截至2018年底，招商公路投资经营的公路、桥梁、隧道总里程达8824公里，权益里程达2163公里，主控里程达954公里；直接和间接投资、管理31家公路经营性公司，投资路网覆盖全国19个省、自治区和直辖市，管控项目分布在10个省、自治区和直辖市。

【业务指标】

2018年，招商公路控股项目完成车流量8574万架次，同比增长11.3%；通行费收入（含增值税）50.3亿元人民币，同比增长3.9%；新收购的重庆沪渝、渝黔和亳阜高速合计完成车流量1659万架次，同比增长2.7%；通行费收入（含增值税）12.7亿元，同比增长3.2%；16家参股公司完成车流量8.72亿架次，同比增长5.2%；通行费收入380亿元，同比增长1.8%。

招商交科院形成了交通基建、生态环保和智能交通三大主营业务。2018年，交通基建业务实现营业收入14.7亿元人民币，同比增长3.9%。生态环保业务持续稳步发力，新签合同额达1.7亿元，营业收入超过1.3亿元，并已初步形成生态环保新材料、景观设计和环境监测技术的积累。2018年智能交通业务实现营业收入3.2亿元，同比增长15.1%，旗下重庆车检院获评交通运输部三家自动驾驶封闭场地测试基地之一。

（彭　嘉）

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，于2016年8月经国家工商总局批准设立。2017年12月25日，招商公路吸收合并华北高速在深圳证券交易所成功实现整体上市，股票代码为001965。

招商公路是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，经营范围包括投资运营、交通科技、智慧交通及招商生态四大业务板块，覆盖公路全产业链重要环节。截至2018年底，公司投资经营的公路、桥梁、隧道总里程达8824公里，权益里程达2163公里，管控里程达954公里；直接和间接投资、管理31家公路经营性公司，投资路网覆盖全国19个省、自治区和直辖市，管控项目分布在10个省、自治区和直辖市，主要成员包括京津塘高速、贵黄公司、甬台温高速、北仑港高速、九瑞高速、桂林公司、鄂东大桥、重庆公司及亳阜高速等；同时，建有国家级、省部级等各类研究开发平台20个，设有博士后科研工作站1个，与高等院校联合共建博士点1个和硕士点5个，拥有雄厚的公路行业相关科技创新研究实力，形成了涵盖从勘察、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。

【经营业绩】

2018年，招商公路实现营业收入67.59亿元人民币，同比增加14.19亿元，增幅26.56%；实现利润总额48.70亿元，同比增加4亿元，增幅8.94%；实现归属母公司净利润39.10亿元，同比增加5.42亿元，增幅16.09%；收到投资分红13.62亿元，同比增加1.16亿元，增幅9.30%。

2018年底，招商公路总资产达840.84亿元，净资产497.99亿元，归属于上市公司股东净资产454.63亿元。2018年，招商公路实现ROE 8.81%，较2017年同比增长0.45%。

【人力资源】

招商公路员工总人数 3259 人，本年度在职人数 3258 人。学历情况：博士 10 人，占员工总数比例的 0.3%；硕士 176 人，占员工总数的 5.4%；本科 834 人，占员工总数比例的 25.6%；本科以下 2239 人，占员工总数比例的 68.7%。①

在人才队伍建设方面，招商公路推进人力资源管理体系改革，完成 5 个模块体系设计和流程优化；积极探索和推进长期股权激励计划；持续推进项目经理认证体系建设，开展第二期认证工作，初步建立项目经理人才库；严格遵守选人用人工作规定，完成 9 人次干部提拔任用，22 人次干部调动；开展总部与集团、总部与项目公司、项目公司与项目公司之间的员工双向交流 13 人次；加强院校合作，实现校企资源信息共享。

【业务发展】

1. 主业投资

2018 年，招商公路先后收购沪渝高速（重庆段）、渝黔高速（重庆段）、成渝高速（重庆段）、亳阜高速项目，新增主控里程 276 公里、参股里程 109 公里。主业项目的接连收购标志着招商公路在落实“十三五”战略、做强做优做大公路主业的征程中迈出了重要步伐，新成员的加入亦使得招商公路管控里程达到 954 公里，覆盖全国 10 个省、自治区、直辖市。

2.“四化”建设

为不断提升运营服务水平，招商公路持续推进“四化”（标准化、规范化、信息化、智能化）建设，通过统一文明微笑服务标准，强化收费操作规范，塑造文明窗口形象，树立招商公路优质服务品牌。在规范化建设方面，规范梳理公司现有制度和业务流程，从制度层面强化风险管控力度；在标准化建设方面，初步建立营运管理评价指标模型，推进视觉识别系统在全系统的落地应用；在信息化、智能化方面，继续推进运营管理平台建设，推广安全信息系统应用，基本形成现代化安全创新管理机制，全年新增 16 条 ETC 车道，33 条自助发卡车道，非人工车道车流量占比持续提高。

3. 资本运作

招商公路重视资本市场平台，扎实推进资本运作，50 亿元可转债发行方案获中国证监会无条件通过。此为近年来上市首年即完成再融资的少数案例之一，同时创造了发行规模大、时间快等多项纪录。招商公路股票先后被纳入“沪深 300 指数样本股”和“深证成指样本股”，成为两个主要指数中唯一一家高速公路上市公司；相继斩获“中国上市公司资本运作标杆奖”“中国百强企业奖”两项大奖，体现出监管机构对公司行业代表性、行业发展前景及盈利能力的认可。

① 数据不含招商交科院。

【改革创新】

招商公路聚焦高速公路主业，加速布局智能交通大数据、智慧收费、高速公路电子发票、交通广播等新业务，探索创新类企业并购、业务合作等新模式，培育新的利润增长点。

2018 年，招商公路旗下产业公司经营发展情况：招商新智成功收购广州华软公司，参与智慧收费业务的软件开发、产品研发和工程实施，通过购买服务模式承接天津市多义性路径标识站的建设和运营；行云数聚上线运营 1 年，平台注册用户即达 514 万，累计开票量 1.91 亿张，累计可抵扣税额约 11 亿元；交通广播项目已有 19 个省市频率获批，其中 6 个省市已实现发声。

创新研发情况：依托创新研究院，开展京津塘联调联试（ITC）工业试验、京津塘 10 公里 Wi-Fi 试验、高速公路联网收费支撑平台等项目。新业务拓展情况：完成湖南 ITC 公司投资，参与湖南 ITC 的建设和运营；参股雄安投资公司及海南投资公司，致力于智慧交通、智慧收费相关业务。

【安全生产】

2018 年，招商公路通过强组织、建体系、精系统、重检查、抓培训、勤演练等措施，持续强化和落实安全生产责任制，隐患排查整改率、操作规程覆盖率、安全培训通过率、安全设施完好率均达到 100%，安全管控能力进一步提升。

【企业文化】

2018 年，招商公路获评交通运输部颁发的 2016—2017 年度“全国交通运输行业文明单位”荣誉称号。

招商公路继续强化“领路人”文化体系在全系统的深植落地，注重对新购项目的引导宣贯，多维度、多方式开展活动，营造积极向上的文化氛围。2018 年，深入挖掘公司党员先锋岗的典型事例，开展“新时代 新作为 党员先锋在行动”系列宣传报道 42 期，在全系统内掀起学习先进典型的热潮；筹建基层“员工之家”8 所，开展“立足长远、把握当下”公司日、社会主义核心价值观实践教育月、“立足长远、把握当下”征文比赛、“招商课堂”、“不忘初心、牢记使命、做公路事业领路人”主题教育暨员工健步走等活动，提升了员工的凝聚力及向心力，营造了积极向上的文化氛围，展示出奋发有为、履责担当的良好形象。

（沈　轩　杨　鸽　燕小伟　张　震　王雷刚　赵西龙　赵　今　潘　烨　谢沛锜）

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。

招商交科院是国内领先的交通行业科技产业集团：拥有各级各类从业资质近60项，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，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。

【经营业绩】

2018年，招商交科院实现营业收入19.43亿元人民币，同比增加0.96亿元，增长5.17%；实现利润总额2.36亿元，同比增加0.53亿元，增长29.01%；归属母公司净利润2.23亿元，同比增加0.48亿元，增长27.57%；归母ROE7.61%，同比增长1.19%。

【人力资源】

2018年，招商交科院从业人员总人数1968人，本年度在职职工人数1606人。学历情况：博士52人，占在职职工人数的3.24%；

硕士 408 人，占在职职工人数的 25.4%；本科 601 人，占在职职工人数的 37.42%；本科以下 545 人，占在职职工人数的 33.94%。

招商交科院是国内领先的交通行业科技产业集团，培养了一批在行业内有一定知名度和影响力的高层次人才团队。现有全国工程勘察设计大师 1 人，享受国务院特殊津贴专家 16 人，交通部科技英才 4 人，交通部十百千人才工程第一层次人选 2 人，中国公路百名优秀工程师 8 人，重庆市勘察设计大师 3 人，重庆市两江学者 1 人，重庆市学术带头人及后备人选 9 人，重庆市百千万人才 2 人，重庆市百名工程技术高端人才 2 人，重庆市高层次人才 4 人，重庆市青年拔尖人才 1 人，重庆市科技创新领军人才 1 人。

【业务发展】

2018 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。

交通基建方面，道路院施行“创新工作室”制度，通过倾斜政策，缩短了无人机应用等的研发转化周期；桥梁院成功研发加载能力为 5000 吨的索缆试验系统，静载和疲劳试验加载能力均位列世界第一；隧道院首次实现水下沉管隧道施工图设计零的突破，还开发了“设备＋终端＋服务”的新装置。

招商交科院各下属产业公司为产业链的延伸打好基础、打开局面。智翔公司加大市场经营力度，新签合同额同比增长 27.0%；万桥公司完成新签合同额 4.9 亿元，同时缆索业务市场占有率达 40%，连续两年位列行业第一；中宇公司全年运营项目 70 余个，承担的长沙市营盘路湘江隧道和广南高速机电分别荣获“2016—2017 年度国家优质工程奖”；全通（曾家岩）公司稳步推进曾家岩项目工程建设。

生态环保方面，招商生态在流域治理、土壤修复、交旅融合等方面取得新进展，还获得 1 项全球环境基金项目和多项重庆市重点研发项目。2018 年，招商生态新签合同额 1.78 亿元，同比增长 55.10%；净资产收益率 16.01%；营业收入 1.36 亿元，同比增长 22.65%；利润总额 1425 万元。在获取工程类项目上，成功落地首例土壤污染治理工程及水环境治理工程 EPC 项目[①]、首例公路服务区 EPC 项目，合同额为 1.28 亿元；重视科技创新，加快装备及产品研发并直接服务于项目，科研新签合同 499 万元；资质申报成果显著，新增资质 7 项。

智能交通方面，招商交科院紧盯数字交通和智慧城市的新方向，牵头制订“智慧高速公路”团体标准体系，抢占引领行业新业务发展的重要位置；勘设院以“数字忠县”项目为龙头，打造城市道路网规划管理模型，向市政规划数字化持续迈进；检测中心继续

① EPC（Engineering Procurement Construction）指公司受业主委托，按照合同约定对工程建设项目的设计、采购、施工、试运行等实行全过程或若干阶段的承包。

推进建管养一体化平台建设，桩基检测系统等模块先后上线试运行。华驰公司在保持机电业务优势的同时，在营运改造、市政业务等方面取得新突破，实现新签合同额 6.65 亿元；招商路信加快技术本土化进程，着力建设“路信云”，成功申报到重庆市科技局 2 项科研项目。

招商交科院历时近 10 年，从五大方面、14 个项目参与建设的“世纪工程”港珠澳大桥建成通车。

【科研开发】

2018 年，招商交科院编制了《创新专项战略》《数字化专项战略》《科技自主创新项目指南》《科技创新团队及（人才）认定及建设管理办法》等创新战略文件，策划“新产业人才外派培养计划”，积极推进公司科技体制创新。

招商交科院实现科研业务新签合同 6401 万元，其中省部级以上重点项目 23 项，合同额 1396 万元。获得国家重点研发计划项目“涉水重大基础设施安全保障技术研究与工程示范”“红层地区典型地质灾害失稳机理与新型防治方法技术研究”等 3 项，国拨经费 625 万元；重庆市科技项目 11 项，经费 900 万元；交通部行业建设标准项目 9 项，经费 510 万元，为公司 5 年来获批交通部行业标准数量之最，同时也成为了本年度行业内标准项目获批数量最多的单位。在研项目 290 项，其中公司级管理重点项目 24 项；结题项目 33 项。

招商交科院运行自主创新项目 37 项、结题项目 9 项、新申请项目 16 项、评审立项 15 项，经费共计 1896.34 万元，部分研发内容实行对外合作开放，合同经费 452 万元。

招商交科院获省部级以上奖励 12 项，其中省部级特等奖 2 项，一等奖 3 项，创高级别奖项数量新高。招商交科院还获得招商局集团创新资助项目 1 项，创新先进单位三等奖 1 项，创新先进个人三等奖 1 项，发明专利奖励 52 项，共计获得招商局集团经费资助和奖励 1149 万元。

招商交科院申请知识产权 103 项，获授权 101 项，其中发明专利 39 项，实用新型 62 项，软件著作权 13 项。

招商交科院“自动驾驶测试基地”获得交通运输部授牌。

招商交科院与航天五院共建“航天 + 交通”军民融合联合研究院（新型研发机构），并启动“高效吸能合金在交通安全领域的应用研究”等联合项目。

招商交科院承办 2017 年度交通运输部行业重点科研平台主任联席会议，邀请了中国科学院潘云鹤院士，以及阿里巴巴、京东、华为、梆梆安全等国内知名企业专家前来做前沿科学创新交流，参会人员近 400 人。

招商交科院成功举办“山区公路防灾减灾高端论坛暨坝道工程医院山区公路分院成立大会”，邀请了包括何满潮院士、王复明院士、郑颖人院士等在内的行业内顶级专家为大会做技术交流；邀请到行业和地方主管领导、业主单位、各兄弟单位等共计 200 余人参加会议。

【技术生产】

2018年，招商交科院开展了以“营造一种氛围，建立一套方法，打造一批精品，赢得一片口碑，产生一定效益”为目标的勘察设计质量年活动。2018年，运行勘察设计及咨询项目1224个，其中质量年示范项目7个。多个项目勘察设计过程应用了建设信息模型化（BIM）、无人机等新技术。公司质量管理体系通过年度第三方监督审核，继续保持证书资格。重庆东水门长江大桥、千厮门嘉陵江大桥工程获第十六届中国土木工程詹天佑奖。全年获省部级优秀勘察设计奖9项。

招商交科院设计的汕昆高速龙川至英德段高速公路、西宁绕城环线大通经湟中至平安段公路工程、漳州沿海大通道滨海一级疏港公路龙海段建成通车；重庆巫溪至陕西镇坪高速公路正式开工建设。

【市场经营】

2018年，招商交科院新签合同额28.49亿元［同期扣除建设—移交（BT）业务］；传统主业中的勘察设计业务单个合同额首次达到2.6亿元；准入和备案交易平台累计达到129个，较去年新增25个。

招商交科院启动海外市场发展模式的梳理，积极与招商局集团主管部门和从事海外业务的二级公司对接，拓宽海外业务发展渠道，如与巴基斯坦公路局建立合作关系。

积极推进与海南省交通厅、重庆市潼南区政府、贵州省公路开发公司等单位的战略合作。

【企业文化】

文化软件载体方面，开展了新版宣传册设计、定制版荣誉证书设计、文化纪念品真丝彩色印画桌垫设计，策划了“纪念汶川地震抗震救灾行动10周年”“厉害了，我的桥”“战高温斗酷暑、记使命显身手”等专题宣传；文化活动开展方面，组织公司员工集体观看了大型纪录片电影《厉害了，我的国》，组织举办了2018年招商局集团公司日在渝招商系升旗仪式，成功试点开展了首次员工家属开放日活动。

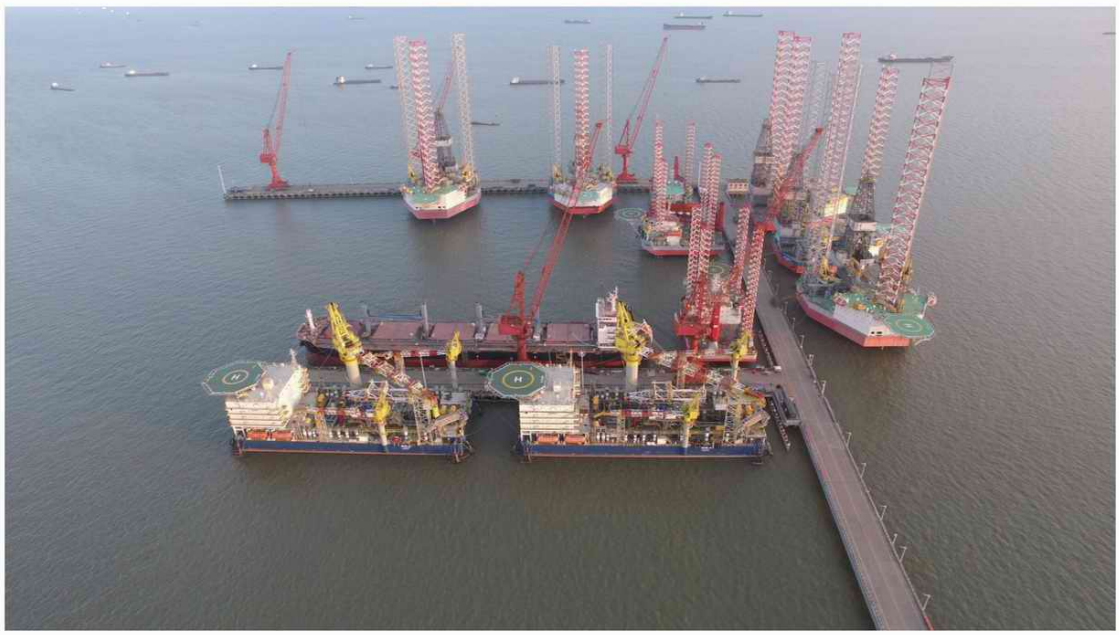
2018年，“畅通山河”主题展览馆接待团体参观逾40批次、共计约750人次；组织开展专项活动2项，在宣传公路科普知识、弘扬公路科学精神方面取得良好社会效应，受到中国公路学会表彰，展览馆再度荣获“全国科技活动周公路知识普及宣传活动先进单位”荣誉。

（谢沐男　周　颖　何　丹　钟　伟　潘　宇　杨　阳　蒋　科　刘　培）

招商局年鉴（2019）
CHINA MERCHANTS GROUP
YEARBOOK 2019



第七篇
装备制造业务







综 述

【概况】

招商局工业集团有限公司是招商局集团的全资二级公司，是招商局集团装备制造业务的主要经营载体。装备制造的主要业务领域涉及海洋装备修理改装、海洋装备制造、邮轮制造等。其中，海洋装备修理改装业务经营单位为香港友联、蛇口友联和舟山友联。香港友联成立于1964年，现为香港最大修船厂；蛇口友联成立于1988年，2008年搬迁到孖洲岛，现已发展成为中国排名前三位的大型修船厂；舟山友联成立于2007年，招商工业于2018年完成相关股权收购并实际控制；三家船厂统一以“友联”品牌经营，已成为在国际上极具竞争力的修船高端品牌。

海洋装备制造的经营单位为深圳重工、江苏重工和金陵船厂。深圳重工是华南地区最大的海工建造基地，中国首批7家海工“白名单”企业之一；江苏重工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，是国家级企业技术中心、国家级高技术企业；金陵船厂于2018年底被招商工业托管，是中国首批造船“白名单”企业，国内领先的滚装船舶、特种船舶建造企业。邮轮制造业务的经营单位是2018年成立的招商局邮轮制造有限公司。

此外，招商工业还是中国国际海运集装箱（集团）股份有限公司（简称中集集团）的第一大股东，并参资招商租赁、深圳联达拖轮等企业。

【业务指标】

2018年，招商工业实现营业收入59.13亿元人民币（不含金陵船厂和舟山友联），同比减少22.5%；剔除去库存项目影响，日常经营业务实现营业收入63.56亿元，同比增加11.12%。按考核口径，2018年实现净利润6.9亿元（剔除本年特殊减值等因素），同比增幅为54.76%。修船业务完成船舶修理536艘（含舟山友联），占中国修船企业“斯佩克”（SPCC）份额的12.6%，同比增加2.1个百分点；修船业务平均单船产值国内领先，并突破性地完成3艘豪华邮轮和2艘外籍LNG运输船的维修。海洋装备制造业务（含金陵船厂）交付船舶与海工装备31艘（座），包括世界领先的300米饱和潜水支持船、全

球首制高压双燃料杂货船、12000 吨 /15500 吨首制滚装船及 4 座自升式钻井平台；新接 / 生效订单 23 艘（座），118.3 亿元；截至 2018 年底，手持订单 71 艘（座），429.5 亿元。邮轮建造业务，开工建造国内首艘极地探险邮轮，继续生效 4 艘极地探险邮轮订单，获批极地探险邮轮、中型邮轮设计建造研究 2 项国家级重大科研项目。

（康　锋　沈　波）

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（简称香港友联）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，专门负责招商局集团工业投资项目的经营、管理和发展，并代表招商局集团参与重大工业投资项目的合资合作。

招商工业主要业务领域涉及海洋装备修理改装、海洋装备制造、邮轮制造、新材料和特种设备以及拖轮租赁服务等。其中海洋装备修理改装业务经营单位为香港友联、友联船厂（蛇口）有限公司（简称蛇口友联）和浙江友联船舶修造有限公司（简称舟山友联）。海洋装备制造的经营单位为招商局重工（深圳）有限公司（简称深圳重工）、招商局重工（江苏）有限公司（简称江苏重工）、南京金陵船厂有限公司（简称金陵船厂）。邮轮制造业务经营单位为招商局邮轮制造有限公司（简称招商邮轮）和招商局邮轮产业发展（江苏）有限公司（简称邮轮配套产业园）。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5家参资企业，即深圳联达拖轮、漳州诺尔、招商局通商融资租赁有限公司和荷兰BV公司以及中集集团。

【经营业绩】

2018年，招商工业实现营业收入59.13亿元（不含金陵船厂和舟山友联），同比减少22.50%。剔除去库存项目影响，日常经营业务实现营业收入63.56亿元，同比增加11.12%。按考核口径，2018年实现净利润6.90亿元（剔除本年计提的39.95亿元特殊减值等因素），同比增幅为54.76%。

从业务板块看：

2018年修船业务实现营业收入14.27亿元，同比减幅11.1%；业务利润1.07亿元，同比减幅21.67%。虽然营业收入和利润同比下降，但修船业务内部协同效果初显，整体实力稳居国内第二，单船厂产值位居国内首

位，产品结构进一步向高端优化。

海工业务主动放弃生效风险较大的订单，对收益产生一定的影响。两家重工公司确保在手项目按计划顺利推进，新产品开拓稳中向好，同时通过降本增效，2018 年均实现了盈利（江苏重工剔除承担研发中心和邮轮筹建的费用）。

完成 6 个去库存项目，项目产生亏损 5098 万元，主要是受出资海工基金的平台价格大幅度降低的影响。

招商邮轮公司筹建成立，率先在国内开工建造极地探险邮轮，新的智能制造基地建设稳步推进。

拖轮和租赁业务面对航次降低、油价上涨等不利因素，业绩依旧持续保持稳定并实现稳中有升。

招商铝业受动力电池客户需求大幅减少影响，销售量、营业收入和净利润均有所下滑，但转型到船舶配套领域进展成果显著。

金陵船厂完成工业总产值 33 亿元，营业收入 32.8 亿元，利润总额 1658 万元（未并表），滚装船等特种船实现全球手持订单第一，行业地位进一步巩固。

中集集团以及其他投资企业的利润贡献稳健，2018 年为招商工业带来投资收益约 6.4 亿元。

总体而言，招商工业经营业绩依旧处于中国白名单海工船厂的前列，基本实现了“跑赢大市，优于同行”。

【人力资源】

截至 2018 年底，招商工业共有员工 6420 人，其中硕士及以上学历人员 136 人，占员工人数 2.1%；本科学历人员 1405 人，占员工人数 21.9%；大专学历人员 1408 人，占员工人数 21.9%。

2018 年，招商工业朝着建立“国际一流、中国领先的海洋装备和邮轮制造企业”的目标前进。

根据现有业务需要、未来愿景需求，招商工业将行政人事部分拆为行政部和人力资源部，各自朝专业化发展。招商工业进一步提高人力资源管理的流程化、标准化，制定或修订了一系列责任明晰、分工明确的人力资源工作操作指引及管理制度。招商工业与专业咨询公司展开深入合作，整体布局招商工业人力资源体系建设，全方位建设招商邮轮的岗职、薪酬、绩效和文化体系。

优化招商工业总部各部门组织架构，加强各层级能力培养，为公司的战略发展做好铺垫。调整完善组织架构，成立产业发展研究中心，重点协助梳理海洋工程技术中心组织架构与业务管控关系，梳理经营总部价值链条，改变经营工作管控模式，建立以效益为核心的工作导向。提升各部门管理能力，建立总部学习型组织，总部各部门实施贴合部门业务的个性化年度培训。

统筹规划，整体布局，从引进、培养、激励三个维度创新组建工业人才梯队。针对不同类别和层级的受众采用多样宣传手段，做好企业雇主品牌宣传，将受众扩展到香港

和海外。对各级人才储备梯队，采取项目制培养和专项活动，提高员工胜任力和忠诚度，鼓舞员工对企业的信心。开辟激励制度试验田，以效益目标驱动团队，进一步完善招商工业绩效考核体系，针对不同岗位设立专项的考核办法；借用咨询机构专业能力，制定面向经营与研发、邮轮基建与制造的长效激励方案，将员工利益与企业发展紧密地联系在一起。

【业务发展】

2018 年，在认真研判行业发展形势、分析国内外竞争对手以及剖析自身基础及能力的情况下，招商工业按照招商局集团要求，调整了战略发展定位。从“国内领先的装备制造集团”调整为“国际一流、中国领先的海洋装备和邮轮制造企业”，重点聚焦高端、绿色、科技型海洋装备，主要发展海洋装备修改装、海洋装备制造、豪华邮轮制造、新材料和特种设备等四大业务板块。

多品牌发展思路进一步明确。依托友联船厂品牌做大创业时的修船祖业；以招商重工品牌发展海工核心业务；以金陵船厂品牌夯实特种船舶建造骨干业务；以招商邮轮品牌打响企业转型升级的邮轮制造新兴业务；着眼未来产业结构优化，发展招商新材料品牌，培育前瞻性、服务型的新材料或特种设备等支撑性业务。

产业发展方向进一步明确。产业结构方面，加强对研发设计、售后服务等业务的拓展力度，稳步推进从单纯总装制造型企业向科技型、服务型制造商延伸，从完全的重资产向轻重资产结合的方式延伸。产业布局方面，按照国家发展战略要求和集团总体战略布局，国内逐步在长江经济带、珠三角、长三角、环渤海地区部署生产基地。通过国际产能合作，辐射招商局集团已走出去的“一带一路”重点地区，形成修船的网络化布局；研发设计业务将根据招商工业的发展战略，结合产业研究和前瞻性技术分析明确方向，通过并购、合资和新设等多种方式，稳妥推进在产业、技术和人才聚焦区域的布点布局。

修船业务正在回归行业龙头地位。2018 年，面对重大改装业务减少、成本上升、内部资源调配等诸多困难情况，友联船厂（蛇口和舟山）国内市场份额仍稳定保持在 13% 左右，单艘修船产值依旧高于全国平均水平。修船产品继续由常规修船向高端船舶修理改装并举转变，2018 年完成 3 艘豪华邮轮修改装和 1 艘超级游艇维护保养，完成 2 艘外籍 LNG 船修理和“南海胜利”号 FPSO 进坞修理，成为中国首个具备上述三个高端产品修理业绩的船厂。脱硫塔安装业务方面，共承接了 160 余艘船的脱硫塔业务订单，合计订单金额超过 15 亿元。从市场份额、产品结构、生产效率、技术标准等方面看，友联船厂正在快速回归国内修船企业龙头地位。

海工和邮轮项目生产经营保持稳健。生产方面，2018 年 2 艘 40 万吨 VLOC、世界领先的 300 米饱和潜水支持船、中天风电安装船等均顺利按期交付；OOS 半潜起重船完成下水；全球首制 45000 方 A-Box 型 LNG 船顺利完成试航；开工建造了中国首个极地

探险邮轮、中国首座半潜式波浪能养殖网箱和中国首个自主知识产权的经济型中深水半潜平台。经营方面，一方面与世界最大的FPSO运营商SBM、欧洲最大的内河及中型邮轮运营商维京等船东签署战略合作协议，另一方面对市场上已有的订单进行认真甄选，主动放弃了近5亿美元订单的生效，同时与中国人保财险、平安产险等保险机构签署战略合作协议，为经营生产保驾护航。2018年生效了4艘极地探险邮轮订单（手持5艘）；与挪威海洋工程重型运输公司（OHT）签署了“1+3”艘海上风电安装船；与中交三航局签署了国内最大桩架式打桩船建造合同。截至2018年末，已生效的海工装备和邮轮订单金额超过6亿美元。

特种船建造亮点频现。金陵船厂实现开工22艘、下水15艘、交船18艘的良好业绩，造船完工量70.4万载重吨。2018年新生效订单19艘，合同总金额为73.8亿元。截至目前手持订单38艘，132.5万载重吨，合同总金额约113.7亿元，交船任务已排至2022年，手持订单名列中国第6位，全球第19位。成功交付了全球首制高压双燃料杂货船，掌握了双燃料船舶建造的工艺与技术。12000吨、15500吨首制滚装船建造成功，突破了空船重量控制、长轴系安装、世界最大尾门安装等技术难题。

铝业向海工配套转型快速推进。重庆招铝加大研发投入，船舶及海洋工程轻量化配套产品市场开拓顺利。2018年已取得了法国船级社工厂认可证书、铝合金焊工证书以及中国船级社铝合金焊工证书、船用产品证书（牺牲阳极）。在铝制通道、铝制电缆托架、铝合金家具、铝制生活楼、铝合金直升机平台等产品方面研制顺利，并开始为江苏重工供应产品。

拖轮和租赁业务稳中有升。面对香港吞吐量下降和船舶大型化导致的靠泊船减少、油价上涨等不利因素，招商工业通过服务好老客户、抢占新客户的方式，特别是借航运公司整合契机成功获签东方海外、长荣等优质客户，实现了营收和利润双增长，分别超预算10.6%和7.8%。

【改革创新】

科研能力布局不断完善。2018年招商工业建立了从产业发展研究，到前瞻性技术研发，再到技术中心的“三位一体”的研究、研发和技术管理体系。组建产业发展研究中心，新设欧洲研发中心（CMIT），设立院士工作站，筹建深圳海洋装备研究院、三亚深海装备研究院和上海邮轮研究院；加大招商局海洋工程技术中心的建设，积极筹划整合旗下船厂技术中心资源。截至2018年末，招商工业研发和技术团队达到了1400余人（含金陵船厂），其中3人入选国家“千人计划”，有100余名外籍专家（意大利研发中心52人），160余名硕士和博士。

科研项目实现历史性突破。2018年，工信部高技术船舶科研项目取得历史性突破，招商工业牵头申报的中型邮轮和极地邮轮项目同时获得了立项，获得国家财政资金2.318亿元经费支持，成为国内第一个同类型项目

同时获批的企业，也是招商工业首次获得亿元级的科研项目。同时，孖洲岛多功能饱和潜水支持船项目获得 2018 年广东省和深圳市约 2500 万元资助，获得了广东省海洋创新与发展十大科技进步奖。创新型项目中深水半潜平台已申请了国家重大技术装备进口设备及材料的税费政策支持，有望获得约 2 亿元税费减免。

创新能力进一步提升。完善创新工作组织，成立招商工业创新工作小组，明确战略发展部统筹科技创新职能。各下属公司成立了由各自总经理室牵头的“科技创新工作组”，2018 年完成创新工作 300 余项。极地探险邮轮项目和饱和潜水支持船团队分别获得招商局集团 2000 万元的创新基金资助和 200 万元创新先进单位奖励，均为招商局集团最高级的创新奖励。2018 年，招商工业获得 46 项专利，其中一项获得中央企业第二十届中国专利奖优秀奖。创新资质方面，2018 年江苏重工再次获评国家级高技术企业，建立了江苏省工业设计中心、江苏省院士工作站、江苏省博士后实践基地，申报了省级、国家级博士后科研工作站。深圳重工通过国家高新技术企业审核，获得了工信部第三批“绿色制造”企业称号，获批深圳市自升式平台设计研发工程实验室。人才方面，江苏重工全年获批国家“千人计划”专家 1 名、江苏省“双创个人”1 名、江苏省“333 高层次人才”1 名。欧洲研发中心招募了高端设计人才 50 余名。2018 年招商工业境内所属企业共引进行业专家和高层次人才 50 余名，其中约 60% 为海外人才。

新产品研发和新业务拓展持续推进。招商工业重点研发海上安装多功能平台、LNG 供应船设计开发、LNG 加注船等新产品，以及南海波浪能发电装置、南海抗风浪波浪能深水养殖平台研发、移动浮岛、浮式海上风机等特种海洋装备。同时积极跟踪国内外智能船、无人船艇等前沿技术，分析潜在的市场化机会。2018 年，招商工业联合招商港口、长航集团、中国船级社、武汉理工大学、阿里巴巴、顺丰等发起设立中国无人船创新产业联盟并担任理事长单位。

信息化和智能制造有序推进。在招商工业层面成立了跨部门、跨层级的信息化工作小组，以一体化信息平台项目和招商邮轮智能制造项目为依托，制定信息化和智能制造专业团队的组建方案，团队主要成员已招聘到位。启动主数据管理项目，完成海工及邮轮 3D 设计 SaaS 平台方案及测试工作，平台方案已获得招商局集团批准并将获得招商局集团 3500 万元建设资金支持，即将搭建数据保护严格的全球异地协同设计信息平台。江苏重工一体化信息平台整体实施进度已完成 60%，已上线模块在降本增效方面显示出巨大价值，如钢板库存余料下降约 70%，校管工位平均工效比提高约 20%。依托极地探险邮轮和新建邮轮工厂项目，江苏重工推进智能薄板生产线和管子加工车间建设；孖洲岛强力推进科技修船和绿色修船，研发并应用爬壁机器人、智能清洗机器人等智能化设备，智能焊接工作站完成一、二期工作，开展了船舶专用激光清洗、油泥生物降解等绿色技术研究，持续推进与奕恩现实、上海船舶工艺所等在 AR 仿真、VR 领域的合作与应用。

【安全生产】

招商工业以“全面履行企业安全主体责任，持续推进安全管理长效机制”为核心思想，以“一切风险均可避免、一切意外皆可控制”为工作目标，开展安全工作。坚持用制度化的原则管控风险，建立、完善风险源辨识与隐患排查治理的双重机制，以“尽职免责、失职追责”的责任体系全面落实安全生产责任制，保障良好安全生产秩序，总体实现安全生产形势的持续稳定。

坚持“以防为主、提前准备、留有余地”的理念布置防台工作，落实“早准备、早计划、早行动、早落实”的工作原则，科学决策、积极应对，防台抗风工作取得“双零”目标。香港友联在防抗“山竹”期间，应香港海事处和海上搜救中心的要求，派出拖轮参与救助行动。在竹篙湾附近成功救起 8 位船员；在白洲附近成功救起 7 位船员，得到香港海事处的嘉许。

2018 年，招商工业在对新接收单位舟山友联开展检查评估、督促整改、帮扶共进的基础上，持续推动舟山友联安全管理能力的融合与提升。渡过 2018 年初安全管理的不稳定期后，舟山友联的安全管理逐步走向规范。为适应经营业务发展，优化安全管理体系，公司梳理完善大型 LNG 运输船及豪华邮轮修理的 HSE 体系，邮轮基地聘请 DNV-GL 专家编制完成豪华邮轮建造 HSSE 手册[①]。2018 年共进行安全培训 44757 人次，排查并整改安全隐患 2021 个；全年共开展安全检查 299 次，各级应急演练 105 次。

【企业文化】

招商工业依托科技引领、拥抱变化，始终勇立时代潮头，坚持发展导向，强化责任担当，攻坚克难，持续推动招商工业稳定发展。2018 年，招商工业组织了一系列企业文化活动，在招商局“公司日”期间开展多项员工活动，大力宣传企业文化，组织各类有益于员工身心健康的活动，关爱员工的发展与成长，增强了员工的归属感和凝聚力。

招商工业各下属公司，着力构建与公司发展相适应、符合时代要求和具有招商局特色的企业文化，紧密围绕“争创世界一流”的主题，深入开展一系列群众性的文体及员工关爱活动：举办“女神节”趣味运动会，开展职工技能竞赛活动，引进“欢乐在鹏程”和“走进新时代”两场大型演出，篮球协会、网球协会、舞蹈协会、瑜伽协会、垂钓协会、摄影协会、跑步协会等各协会均组织了丰富多彩的活动。

积极履行社会责任。一是坚持服务香港，切实履行驻港央企的社会责任。2018 年特大台风“山竹”袭港，香港友联拖轮船队勇救两艘即将沉没船舶上的 15 名船员，并将其妥

① 指健康、安全、安保及环境管理体系手册。

善安置。该抗台救险英勇事迹受到境内外媒体的广泛报道，香港海事处给予公司与船员嘉奖。二是积极投身公益事业。招商工业在江苏、湖北、广东、湖南、上海、重庆的10所高校设立“招商局奖学金”，资助了380余名本科生及研究生，发放奖学金145万元人民币；协助深圳市南山区育才二小建立“学习困难生支持平台”，咨询辅导直接覆盖40名学生及其家庭，资助金额20万元人民币；构建海门劳务工培训平台，为海门当地海工及造船行业劳务工及分包商员工提供学习机会、考证资金，通过安全教育和持证上岗，提高分包商技能人才水平，直接覆盖劳务工约200人，资助金额14万元人民币。

（彭　晟　罗文臣　查德龙　沈琪丹
孙振宇　陈　军　周道广）

第八篇
城市与园区综合开发业务







综　述

【概况】

城市与园区综合开发业务板块由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和招商局集团区域发展部（自贸办）共同组成。

2018 年，招商局漳州开发区有限公司正式完成政企分离，分为漳州招商局经济技术开发区管理委员会和招商局漳州开发区有限公司。漳州招商局经济技术开发区管理委员会承担相应的地方行政事务，招商局漳州开发区有限公司注入招商蛇口上市平台，建立创新政企合作关系，标志着城市和园区综合开发板块实现了融合统一。区域发展部为贯彻招商局集团总部 3S 管理要求，落实集团各项战略部署，按照集团领导要求，确立了“一部四办”[①]的全新部门架构。

【业务指标】

2018 年，在中美贸易冲突频发、宏观经济下行压力加大、房地产市场步入寒冬的大环境下，城市和园区综合开发板块聚焦战略抓落实、深化改革谋整合、推动创新促转型、控制风险建体系，推动板块高质量发展，业绩实现稳定持续增长。招商蛇口实现营业收入 882.78 亿元人民币，同比增长 16.25%，实现归母净利润 152.4 亿元人民币，同比增长 20.42%，加权平均净资产收益率达到 22.22%，同比增加 2.07 个百分点。

2018 年，招商蛇口累计实现签约销售金额 1705.84 亿元，同比增长 51.26%。项目拓展方面，土地获取继续保持高增长态势，2018 年新增 80 个项目，计容建筑面积共 1357 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，目前已在全国布局近 60 个城市与地区。招商蛇口在大规模增加土地储备的同时实行严格的回款管理，经营活动产生的现金流量净额回

① “一部”指区域发展部。“四办”指前海蛇口自贸片区办公室、雄安新区开发建设工作办公室、粤港澳大湾区开发建设工作办公室、海南自由贸易试验区和中国特色自由贸易港开发建设工作办公室。

正至 104.78 亿元，表现出稳健的投资策略。

漳州开发区双鱼岛二级开发按计划进行，外部企业合作持续推进。完成厦漳大桥降费通行，芯云谷正式或意向租售率已达 63.5%，创业大厦入驻企业达 15 家。产网融合投资稳步推进，与招商启航共同设立海月启航创业投资基金。

【自贸区改革发展】

2018 年，中国（广东）自由贸易试验区前海蛇口片区（简称前海蛇口自贸区）在前海土地整备、顶层设计以及重点项目进展方面取得突破性进展。

前海土地整备方面。深圳市政府审议并原则通过了《招商局集团前海土地整备实施方案》和《招商局集团前海合资合作实施方案》。经招商局集团内部审批，土地整备协议和合资合作协议完成签约。

顶层设计方面。深圳市前海蛇口自贸投资发展有限公司（简称自贸投资公司）围绕妈湾自贸城定位和“产网融城一体化”发展思路，以高标准要求，深入研究提出了“一区、三方向、六平台”的产业发展新定位。推动妈湾城市设计、中长期战略规划以及智慧妈湾规划咨询项目，圆满完成既定目标，为片区“产网融城”一体化发展奠定坚实基础。筹备和启动了粤港澳大湾区国际地标、启动区二期、丝路长廊、片区交通规划优化等专项规划设计工作，为自贸区发展储备项目资源。

重点项目进展方面。自贸投资公司按计划有序推进“1+3”先导项目建设，启动区一期办公、住宅及国际科教中心均完成封顶，公寓接近封顶。2018 年 10 月 15 日，前海深港设计创意产业园封顶，幕墙、砌筑、机电安装等有序开展。完成 EPC 项目主体工程建设并验收，项目荣获深圳市安全生产与文明施工“双优”工地。

【太子湾邮轮母港】

2018 年，太子湾邮轮母港经营情况良好。在全球邮轮运力结构调整、国内邮轮市场增速放缓的大背景下，邮轮靠泊艘次和邮轮客流量均实现同比增长，增幅达到 46% 和 93%。邮轮母港拓展建设稳步推进，3 月取得湛江市国际邮轮港综合体项目。有序经营的同时积极探索新业务，“海上看深圳”项目成功运营。2018 年，客流量达到 2.3 万人，形成颇具经营特色与市场影响力的海上观光产品。市场影响力进一步提升，举办第十三届中国邮轮产业发展大会暨国际邮轮博览会，与深圳旅游局等相关单位及旅行社开展“从深圳出发，看世界”邮轮系列主题推广，进一步提升母港知名度。

【持有型业务】

2018 年，招商蛇口持有型业务运营情况良好，大量优质项目集中落地。持有型业务经营方面，全年租金收入累计实现 24.92 亿元，同比增长 10%，总体出租率达 83%，酒店收入累计实现 7.5 亿元。金山意库、壹间公寓、蛇口希尔顿酒店、长嘉汇购物公园等重点项目税息折旧及摊销前利润率较同期均有较大提升。项目落地方面，重庆长嘉汇弹子石老街、佛山 IPARK、沈阳花园城、南京花园城集中开业，其中佛山 IPARK 开业即实现出租率 100%。

【双创与创新业务】

2018 年，招商蛇口积极推动央企双创示范基地建设，发挥招商局集团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。目前以蛇口网谷、南海意库为代表的产业园区自有品牌已实现全国规模化复制，其中“网谷”类产品已在 5 个城市布局了 7 个项目，“意库”类产品已落地 8 个项目，涵盖 6 个城市。

招商漳州旗下芯云谷作为招商局集团双创基地建设重点工程，一期项目已完成总体进度的 85%。2018 年 9 月 22 日，招商漳州顺利获取芯云谷二期西地块土地使用权。招商方面，目前已与华为技术有限公司、中国电信、中关村 e 谷等行业领军企业签订合作协议，44 家企业签署租购意向书。

养老健康业务方面，2018 年，招商蛇口大健康项目集中开业，蛇口颐养中心、金山谷颐养中心、金山谷养老公寓、深圳护养院陆续投入运营，初步实现颐养健康品牌体系的打造。

长租公寓方面，招商蛇口紧抓租售并举、建立房地产市场长效机制的政策机遇，在已形成品牌梯度的基础上进一步深化布局，升级品牌架构，细分品牌定位，为异地精细化复制建立品牌管理框架。2018 年，全国新增拓展项目 8085 间，布局 13 个重点城市，整体规模达到 2.4 万间。

【双鱼岛综合开发】

2018 年，漳州双鱼岛开发建设稳步推进。双鱼岛填海工程、市政工程完成竣工验收，双鱼岛城市设计已完成 75% 深化方案设计成果，景观设计已完成全岛概念方案深化成果及土壤改良、植被配置、海绵城市等专题方案。2018 年 4 月 27 日，漳州开发区管委会正式批复双鱼岛控规方案。项目落地方面，招商漳州对接涉及娱乐、商业、教育、颐养、酒店、游艇等多业态客户资源达 37 家，与复星旅游文化集团、腾讯集团、奥飞娱乐股份有限公司等行业领军企业达成合作意向。

（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）是招商局集团旗下城市综合开发运营板块的旗舰企业，也是招商局唯一的地产资产整合平台及重要的业务协同平台。招商蛇口聚合了原招商地产和蛇口工业区两大平台的独特优势，以“中国领先的城市和园区综合开发运营服务商”为战略定位，聚焦园区开发与运营、社区开发与运营和邮轮产业建设与运营三大业务板块，以“前港—中区—后城”综合发展模式，参与中国以及“一带一路”重要节点的城市化建设。

招商蛇口创立于 1979 年。40 年前建设开发运营的深圳蛇口片区是中国改革开放的发源地，为中国经济发展作出了重要的历史贡献，孵化并培育了以招商银行、平安保险、中集集团、招商港口集团等为代表的知名企业。2015 年 12 月 30 日，招商蛇口吸收合并招商地产实现无先例重组上市，股票代码为 001979，打造了国企改革的典范和中国资本市场创新标杆。

招商蛇口致力于成为“人民美好生活的承载者”，为城市发展与产业升级提供综合性的解决方案，打造出六大类产品与服务（启蒙成长、事业成长、家居成长、生活成长、健康成长、夕阳安养），覆盖教育、文化、写字楼、园区、文创、特色产城、长租公寓、住宅、酒店、综合体、商业、邮轮、健康、养老等业务板块。

招商蛇口为家庭客户提供精品住宅，目前已布局近 60 个城市及地区；公司商办持有类业务覆盖海上世界、花园城等产品线；长租公寓壹间品牌已全面覆盖国内一线及核心二线城市；在深圳、广州、杭州等城市试点养老公寓、颐养中心等健康地产产品。

在 40 年的历程中，招商蛇口积累了丰富的城市开发与运营经验，形成了招商蛇口特有的土地开发和运营模式；立足蛇口样板园区的升级改造，在全国范围内布局意库类、网谷类以及各类科技园等特色产业园，并在国内多个城市打造特色产业新城。

招商蛇口在全国邮轮港口进行网络化布局及商业模式复制，实现“船、港、城、游、购、娱”一体化联动管理，构建集旅游地产、母港经济、邮轮产业于一身的高端旅游服务生态圈。招商蛇口已初步完成在深圳、厦门、上海、湛江等沿海城市的邮轮母港布局。

【经营业绩】

2018 年，招商蛇口提质增效，向高质量发展转型，经营业绩再攀高峰。截至 2018 年底，招商蛇口拥有 214 个在售项目，全年实现签约销售面积 827.35 万平方米，同比增加 45.15%；累计实现签约销售金额 1705.84 亿元人民币，同比增加 51.26%；营业收入总额 882.78 亿元人民币，同比增长 16.25%，实现归属于上市公司股东的净利润 152.40 亿元人民币，同比增长 20.42%；基本每股收益为 1.89 元，同比增长 18.13%；净资产收益率（不含漳州）20.90%。行业排名由 14 名上升至 12 名。

社区业务板块方面。招商蛇口实现营收 786.9 亿元。“美好生活圈”全生命周期产品体系顺利发布，依、雍、臻、玺社区产品线体系全面构建完成，共有 10 个项目入围业界权威“金盘奖”。

园区业务板块方面。招商蛇口实现营收 90.2 亿元。前海自贸区完成了《土地整备协议》及《合资合作协议》的签署，进一步提升了片区营商环境和商业价值。

邮轮业务板块方面。招商蛇口实现营收 5.7 亿元。蛇口邮轮母港实现靠泊 89 次，同比增加 46%，全年邮轮客流量超 36 万人次，同比增 93%。

【人力资源】

2018 年，招商蛇口员工总人数为 24791 人，本年在职人数为 24759 人。其中博士 24 人，占员工总数的 0.10%；硕士 1238 人，占员工总数的 5.00%；本科 6122 人，占员工总数的 24.70%；本科以下 17407 人，占员工总数的 70.20%。

人才培养方面。招商蛇口持续完善招商蛇口学院运营管理体系，圆满完成高管“远航班”“转型先锋班 C 班”、首届商业人才班、设计总监创新考察班等重点人才培养项目，强化岗位实践、轮岗交流等培养手段，推动人才转型转岗、支援一线，培养符合公司战略需要、一线单位需要、创新业务需要的领军人才和关键人才，成效明显。

人才配置方面。招商蛇口优化队伍建设，推动岗人匹配，2018 年以“重构总部、做实战区、做专兵种”为核心目标，通过调整管控模式、重新明确各级组织定位、优化组织架构、规划管理边界、试点运行等一系列工作，推动组织变革，持续优化组织管理，助力质效提升。围绕组织变革，招商蛇口开展了总部、事业部和专业公司中层干部选聘配置，通过人才盘点、公开选聘、竞聘、转岗、转型、提前转任顾问、协商解除劳动合同、劳动合同到期不续签、内部退养等多种举措，进一步优化干部员工配置，推动岗人匹配，激发干部人才队伍活力。

【业务发展】

2018 年是招商蛇口成功整合上市后的第三个完整年度，也是在复杂、多变、严峻的情势下，实现大变革、大布局、大发展的一年。

1. 资源获取量质齐升

2018 年招商蛇口新增项目 80 个，扩充项目资源 1357 万平方米，其中权益面积 738 万平方米。招商蛇口新进入福州、南昌、湛江、徐州、温州、宜昌等城市，其中湛江招商国际邮轮港综合体项目是招商蛇口“港城联动”的成功体现，在布局全方位邮轮母港生态圈的同时补充优质的项目资源。招商蛇口积极推进兼并收购，年内相继收购了东风汽车下属招商蛇口东风房地产 80% 的股权以及浙江润和房产集团有限公司 100% 股权及相关债权，进一步提升了招商蛇口在华中以及华东市场的资源储备。

2. 产业新城快速发展

2018 年，招商蛇口与常熟市政府签订《琴湖片区开发战略合作框架协议》，与揭阳市人民政府签署《关于共同开发揭阳滨海新区粤东新城合作框架协议》等。此外，招商蛇口在全国各地有 10 余个重点产业新城项目正在跟进中。

3. 邮轮业务持续开拓

2018 年，招商蛇口邮轮母港服务各类旅客总客流突破 600 万人次，并荣获业界“最佳邮轮港口服务”“最具设计创意”两项大奖。同时，招商蛇口承办第十三届中国邮轮产业发展大会暨国际邮轮博览会，邀请国内外邮轮专家集聚深圳蛇口，共商中国邮轮产业创新升级。此外，招商蛇口积极布局深圳、厦门、上海、湛江、天津等沿海城市邮轮母港及综合配套，积极拓展 10 余个沿海城市与长江沿岸母港项目。

4. 新业态布局多点开花

在新业态布局方面，招商蛇口大公寓、大健康、大文创多点开花，转型成效初步显现。公寓业务方面，招商蛇口长租公寓全面覆盖北京、上海、广州、南京、杭州、苏州、武汉、成都、重庆和香港等 13 个国内一线、核心二线城市，全面实现了公寓智慧平台的线上化服务。健康业务方面，招商蛇口从“养老、医院、康养小镇”三方面积极推进医养业务，广州番禺颐养中心、深圳蛇口颐养中心相继开业，太子湾国际医院项目顺利奠基。文创业务方面，招商蛇口已在全国 6 个城市布局 8 个意库项目，运营面积超过 110 万平方米，累计文创产业客户 865 个，累计产值超过 800 亿元。2018 年，招商蛇口重庆弹子石老街开街，佛山 IPARK、南京燕子矶花园城、沈阳花园城等集中商业实现盛大开业；武汉网谷项目、南京紫金智谷顺利开园。

5. 海外业务表现优异

在“一带一路”沿线项目上，招商蛇口收购中白工业园 20% 股权，并与成都兴城集团就中白工业园展会中心项目相关事宜签署《项目合作意向书》。同时，进入中白工业园的企业达到 41 家，超额完成指标。招商蛇口与吉布提港口公司（PDSA）就吉布提老港改造项目签署谅解备忘录（MOU），就老港改造项目合资公司及资产管理公司股权比例、管理架构达成共识；与斯里兰卡港口改造项

目达成共识，项目拟定位为邮轮中心、国际航运中心（IMC）与旅游目的地有机结合的特色综合城市更新项目。招商蛇口新西兰公司签约销售额 1.68 亿元，同比增长 23%。

此外，招商蛇口平稳推进招商置地转型工作，顺利开展招商置地改造和运营，2018 年招商置地新签租约租金单价增长 40%—67%，为产融结合实现创新突破；香港 CM+ 服务式公寓出租收入创新高，标准化的管理体系形成了可复制模式，对轻资产管理输出具开创性意义。

【改革创新】

1. 管理创新

（1）质效提升，赋能组织，创造可持续的价值

作为招商局集团明确的 3 家“质效提升百分之一工程”重点单位之一，招商蛇口高度重视质效提升工作，成立了“质效提升百分之一工程”专责小组，并下设“ROE 提升专项小组”和“组织优化专项小组”，将集团的工作部署和公司经营管理有机结合，重点围绕“提质”“提速”“增效”三类举措展开，秉持“质量第一、效益优先、规模适度”发展理念，全面开展“质效提升百分之一工程”。

2018 年招商蛇口成立 56 个项目管理办公室（PMO），精选优秀青年骨干参与，健全组织保障，建立长效机制，全面推行质效提升工作；共立项 204 个项目卡片，其中速赢类 174 项、长效类 30 项，至 2018 年底已完成 118 项，执行有力，扎实推进质效提升重点工作。

（2）数字管理，创新应用，助力有智慧的运营

2018 年招商蛇口以数据治理为重点狠抓信息化水平提升，其中 ERP 系统数据治理工作基于“三化一保”[①]的整体框架开展，完成了大数据运营管理平台（DMP）全面上线应用。通过数据治理工作的开展，招商蛇口 2018 年底已实现土地、货值、销售、回款、进度、成本六类核心业务数据的在线实时管理，并有效提升了系统数据质量，提高了工作效率并赋能一线，整体提升了公司数字化运营水平。

此外，2018 年招商蛇口建立起统一的租赁信息平台，实现多种业态支撑，实现与财务共享中心的单一标准接口；公寓信息系统实现了以客户应用驱动业务运营的线上线下一体化管理系统搭建；大空港数字化建设、业务全景地图方案、智慧工地、智慧停车系统等工作也在有条不紊地按计划推进。

2. 财务创新

2018 年招商蛇口财务实现房地产开发、物业管理、物业租赁三大业务全流程共享上线，成功搭建业、财、税、银一体化信息系统。在招商蛇口财务共享模式下，统一系

① 指业务数据化、数据在线化、在线可视化和数据保障体系。

统、统一流程、统一标准，使过程管理更有效；独立审核、智能核算、批量支付、自动对账，使财务处理更高效；招商蛇口坚持业务推动财务，业财数据同源，为数字化经营奠定基础。

3. 融资创新

2018 年招商蛇口新增 200 亿中票和超短融注册额度，顺利发行超短期融资券、永续中票、公司债券等直接融资 130 亿元；成立招商澎湃投资基金，设立招商局蕲春蕲艾产业投资基金，创新探索“房东 + 股东”产融结合模式；完成国内首单储架式长租公寓 CMBS 产品“招商创融—招商蛇口长租公寓第一期资产支持专项计划”首期发行 20 亿元；完成首个旧改项目引入合作基金模式，盘活百亿存量资产货值。

4. 工具及技术创新

2018 年，招商蛇口从全面推进建筑工业化、智能化技术应用、绿色健康技术研究等方面开展技术创新工作，助力企业持续发展。

（1）全面推进建筑工业化工作

2018年招商蛇口已建立828快干工法[①]“4+2”体系并在5个重点项目实践，发布了《招商蛇口828快干工法作业指引》和《招商蛇口828快干工法技术标准》。截至2018年底，应用招商蛇口建筑工业化828技术体系项目139个，建筑面积约1427.3万平方米，其中828快干工法重点项目工期缩短超90天。招商蛇口因此荣获深圳市建筑产业化行业功勋企业荣誉。

（2）全面推进智能化技术应用

2018 年，招商蛇口重点结合社区、公寓、商业、办公、意库等产品线开展智能化技术应用配置标准研究，完成 3 个绿色智慧运营项目的试点总结，形成《招商蛇口智慧社区技术指引》《招商蛇口商办项目智能化技术指引》等产品技术创新成果。招商蛇口推进智慧停车场建设，CMPark 智慧停车场云平台接入 50 个停车场，并完成智慧停车服务与招商通平台的集成；建设招商通智慧服务平台示范项目，使员工端慧到家注册人数达 15115 个，已实施项目注册率 100%，住宅类项目实现全覆盖；开展联合办公空间（招商创库智能化办公）系统实施及应用，在招商创库试点复杂网络环境搭建及高密 Wi-Fi 解决方案应用，完成安装各类物联网设备 200 余个，通过统一后台进行智能管控，并实现智能场景应用；推广“房屋金管家”移动客户服务，开展佛山臻园和南京雍和府两个交付项目的试点应用；试点智慧公寓管理平台和项目，完成长租系统线上办理业务功能并上线财务功能；智慧园区 LinkZone 平台一期项目微信端上线。

（3）全面推进绿色健康技术研究

2018 年，招商蛇口完善住宅“44322”绿色健康体系[②]，发布《招商蛇口绿色健康技

① 招商蛇口建立的一套施工体系，包括 8 大类技术，28 个模块。

② 指 4 净（净音、净水、净风、净卫），4 适（适温、适湿、适光、适老），3 低（低能耗、低挥发、低辐射），2 好（好绿化、好场地），2 高（高智能化、高工业化）。

术指引》，更好地向客户传递绿色健康价值。招商蛇口新增绿色建筑面积约 328.48 万平方米，其中招商蛇口邮轮中心获得国家绿色建筑运营三星、常熟太公望项目成为招商蛇口首个获得国家绿色建筑运营二星的住宅项目，招商蛇口获得深圳市绿色建筑发展“先锋企业”称号。

此外，招商蛇口结合建筑业技术发展趋势，开展国家十三五课题“住宅通风和空气净化过滤技术实施及效果评测”、中美合作“净零能耗关键技术”等课题研究工作；主编完成行业标准《工程渣土免烧砌块》，填补此类行业标准的空白；推广工程渣土再利用技术和工艺，实现资源再利用，减少环境破坏。招商蛇口还开展了深圳国际大空港项目建筑垃圾减量化与资源化利用技术试验和地下室结构自防水成套体系试验，找到防水混凝土的最佳配制比、各种外加剂的最佳组合及最佳掺入量，以实现提高混凝土密实度和抗渗性的最佳效果。

5. 组织变革创新

招商蛇口借鉴“军委管总、战区主战、兵种主建”作为组织管理模式，以“重构总部、做实战区、做专兵种”为核心目标，重新梳理、明确公司总部、区域、事业部与专业公司的组织定位，通过调整管控模式、优化管理边界、开展试点运行等一系列工作推动组织变革。

招商蛇口通过“大部制”改革，打破总部部门职能壁垒，下放事权精简提效，强化战略引领；完善区域、事业部、专业公司的架构与职能设置，调整区域组织模式，优化区域设置与划分标准，调整管理边界，再造权责流程，强化综合发展全面实践；梳理横向组织，规范设置原则，精简数量，强化横向协同；多渠道优化干部队伍及员工配置，为有意愿、有能力、想干事、能干事、干成事的优秀人才打造发展平台。

6. 资本市场宣导创新

2018 年，招商蛇口持续利用热点事件、重大项目、经营亮点，采用多渠道、多角度、多层面沟通的策略，通过召开投资者交流会、参加各类策略会、回复深交所互动易平台的问题、组织投资者实地调研、接受投资者电话咨询、开通投资者服务微信公众号等方式，充分向资本市场展示公司的发展战略和经营情况，宣导公司的投资价值。

招商蛇口投资者关系管理团队参加了 69 场券商组织的策略会，接待投资者实地调研 20 次，持续接受投资者的电话咨询，接待投资者总数超 2000 人次，回复投资者互动平台问题 94 条。招商蛇口还在蛇口邮轮母港举办了 2017 年度业绩发布会暨投资者交流会，并同步进行网络直播，方便更多的投资者了解公司经营情况，获得了投资者的高度认可。

7. 双创工作

2018 年，招商蛇口从制度创新、平台搭建、资本嫁接、资源整合、环境营造等方面，持续推进以资金链引导创业创新链、以创业创新链支持产业链、以产业链带动就业连的双创循环发展理念，在招商局内部内创和以产业园为载体的外创方面，取得了较好的工作成效。

招商蛇口产业园区行业双创公共技术平台以建设招商局产业园区双创生态圈为目标，结合产业园区价值链的上下游流程和水平服

务平台的双重维度，构筑创业平台，服务于招商局内部双创和外部中小微双创企业，并融入新一代创新园区架构，构筑招商局独特的外创生态环境；云创业公共技术服务平台通过建设线下双创服务基地和线上服务平台，形成标准化的创业创新服务功能模块和定制化的创业服务综合解决方案，以基地数据中心为基础，服务双创园区、前海自贸区，辐射粤港澳大湾区，汇聚行业前端赋能平台，配合双创园区产业服务构筑双创技术的创新高地。

招商蛇口以蛇口网谷、南海意库为代表的双创示范基地重点示范区域的双创孵化和加速线下空间面积超过 70 万平方米，集聚招商创库、厘米空间、清控双创街、中科院育成中心、优客工场、蜂巢等超过 30 家业内知名创新创业服务机构，集聚线上线下优质创新创业服务商近 400 家，引进入孵项目超 1500 个，被投资项目估值超 100 亿元，带动就业人数超 10 万人。2018 年，招商蛇口双创示范基地累计组织近 300 场双创活动，依托主流媒体宣传次数超 150 次，覆盖国内主流媒体超 200 家，阅读受众超百万人，带动片区内企业参与，持续提升了基地双创氛围。

8. 商业开拓创新

2018 年，招商蛇口商业板块深耕深圳，布局全国，目前已形成两条特色产品线。其一是海上世界，招商蛇口成功运营深圳海上世界多年，同时于年内进一步完善海上世界项目在厦门、上海、湛江、南通、烟台等沿海主要城市布局。其二是花园城系列商业产品线，涵盖区域购物中心“花园城”、社区生活中心“花园里”及特色商业街区“花园坊”。2018 年，招商蛇口南京花园城和沈阳花园城同期开业，市场反应热烈。在增量商业项目迅速扩张的同时，招商蛇口于年内启动了升级改造原有商业项目的探索，开始了蛇口花园城 2.0 版升级研究及深圳大海上世界研究。

2018 年，招商蛇口商业板块顺应变革，还在融投管退价值链方面作了一系列的探索：探索自有品牌孵化与创新；研究海洋馆等创新业态；优化会员系统，打通线上线下，充分发挥创新驱动和科技引领作用。年内，招商蛇口太子广场写字楼预租赁期间已储备引入多家国内外知名企业。

9. 物业管理业务创新

2018 年，招商蛇口物业管理板块积极打造“招商到家汇”企业商城。企业商城是招商到家汇为服务企业客户，针对企业办公采购、办公室服务、员工福利等需求，以“互联网 +”模式搭建的企业级采购平台，至 2018 年 12 月商城交易额突破 1 亿元。企业商城为集团内部客户企业降低了采购成本、提升了采购效率，其中审批管理和采购额度管理的创新，更是直接解决了采购过程中资金周期流转的问题，推动了内部客户企业自身的采购模式的升级。

在大盘管理方面，招商物业采用了“集约式专业管控 + 组团化现场管理”的模式创新：一是集中设置专业部门与人员；二是项目按需求分别设置客服人员，满足个性化需求；三是清洁、绿化、工程业务实现共享。通过此种模式的实施，重庆花园城物业项目的 2018 年净利润比实施大盘管理前同比增加 294.5 万元、客户满意度从 71 分提升至 94 分；

苏州小石城物业项目的2018年净利润比实施大盘管理前同比增加528.9万元、客户满意度从60分提升至86分；各项目净利润、客户满意度均实现大幅增长。

10. 酒管业务创新

2018年，招商蛇口酒店管理业务板块所管辖的三大业务板块（高端国际品牌酒店及服务式公寓、自主管理中高端酒店、高端社区精品商业）均保持了积极稳健的发展态势，主要经营指标创历史新高，实现营业收入88258万元，净利润5497万元，完成率达268%。2018年，招商蛇口积极推进太子宾馆等老旧项目的升级改造，圆满完成蛇口工业区招待所及壹间公寓的退出移交；积极参与“一带一路”建设，出色完成中白华商商务中心的筹开及运营工作，吉布提酒店项目进入筹备开业阶段；千岛湖润和建国度假酒店顺利完成经营管理模式调整。

11. 养老及医疗业务创新

2018年，在养老业务板块，招商蛇口携手法国高利泽集团，先后落地了广州番禺颐养中心、深圳蛇口颐养中心两个高端养护院项目。在医疗业务板块，招商蛇口先后达成了与英国爱丁堡大学、上海华山医院等单位战略合作协议的签署；与印尼力宝集团合作的大湾区旗舰国际精品医院——太子湾国际医院奠基；成功对上海长航医院、南京油运医院及重庆长航医院实施托管服务。

12. 公寓业务创新

2018年，招商蛇口公寓业务板块签约落地20个长租公寓项目，合计8085间，30万平方米，累计获取23585间，97万平方米，落地12个一、二线城市。其中，资产整租改造项目实现规模突破，签约落地项目6个；挖掘资产经营价值，落地销售转持有项目2个；盘活存量资产，落地自有物业改造项目3个；顺应土拍市场自持导向，落地招拍挂自持项目9个。获取项目施工进展迅速，其中9个已开工项目，10个前期筹备项目，4个已开业项目，其他6个深入推进项目，合计3630间，19.2万平方米。

招商蛇口长租公寓业务拓展相关标准化文件顺利发布，完成各区域专业培训。长租公寓作为招商蛇口转型业务的先锋，其项目拓展及快速复制落地，为招商蛇口探索存量资产经营业务作出突破性贡献，打下管理资产规模储备的基础。

【安全生产】

2018年，招商蛇口安全生产工作积极倡导招商局集团“综合安全观”核心理念。以贯彻落实招商局“五适”安全管控法为指导、以持续开展“五个一”活动为抓手，以抓好“三基”（抓基础、抓基层、抓基本功）工作为基础，深入推进了安全生产与职业健康标准化体系的落实，开展了安全风险预控与隐患排查治理双重体系建设工作，完成了招商蛇口建立工程安全文明施工标准化管理体系文件编制、培训和实施工作，公司全员安全素质、安全管理水平持续得到提升，总体安全形势稳定。

【企业文化】

2018 年，招商蛇口通过发布年度企业文化宣传指引，着力做好员工“思想灯塔、行动指南”；根据战略导向高效推进“质效提升百分之一工程”宣贯，实现宣传上的高效落地；倡导全员提质增效、拥抱变革，为组织架构调整保驾护航；搭建“星光大道”荣誉专栏，完善荣誉激励体系，以榜样的力量宣贯文化导向；深入开展全覆盖、多形式的企业文化活动，巩固组织架构调整成果，传导“重协同”的核心价值观，营造“简单、阳光、高效、关爱”文化氛围。

品牌推广方面。2018 年招商蛇口抓住契机，聚焦品牌广度与深度：一方面打造美好生活圈产品品牌，完成全生命周期产品体系及“成长系、成就系、传承系”的三大住宅产品系品牌的价值点梳理、包装及整合传播；另一方面持续强化内部品牌协同，借助 2018 年重大活动，加强品牌在业务的落地推广。结合改革开放 40 周年，招商蛇口在 2018 年积极开展品牌宣传，参与全国主流媒体的专题报道，策划制作并发布致敬改革开放暨招商蛇口 40 周年专项成果。

社会荣誉方面。招商蛇口获得“2017—2018 年度致敬新时代 —— 中国受尊敬企业”“2018 中国上市房企十强”“2018 沪深上市房地产公司综合实力 TOP10”“2018 年度中国优秀企业公民”等重要荣誉奖项。

社会公益方面。招商蛇口充分利用招商局慈善基金会支持，将品牌文化与社会公益有机结合，持续开展“蛇口杯”全国中小学生围棋赛、“爱行走”健步等活动，规模和影响力不断扩大，获得社会广泛一致好评。

（张云峰　杜卓伦　侯　丹）

招商局漳州开发区有限公司

【概况】

1992 年 10 月，经福建省外经贸委批准，设立招商局中银漳州开发区有限公司，1998 年，招商局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 2018 年底，招商漳州的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
招商局蛇口工业区控股股份有限公司	78%
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%

2018 年，招商漳州贯彻落实质效提升工作要求，推动“前港—中区—后城”样板建设。招商局漳州开发区有限公司正式完成政企分离，分为漳州招商局经济技术开发区管理委员会和招商局漳州开发区有限公司。漳州招商局经济技术开发区管理委员会承担地方行政管理职能，招商局漳州开发区有限公司注入招商蛇口上市平台。

招商漳州聚焦组织优化，理顺与漳州招商局经济技术开发区管理委员会的政企关系，推动机构分设。同时，招商漳州聚焦产业发展，提升招商引资能力，推动公司加快转型；强化创新引领，加快重点项目建设，培育公司新的经济增长点。

【经营业绩】

2018 年，招商漳州完成营业收入 11.38 亿元人民币，同比增加 6.55 亿元；归属母公司净利润 3.31 亿元，同比减少 2.27 亿元，若

剔除所得税特殊因素，同口径归属母公司净利润同比增加 7941 万元。主要业务板块经营情况如下：园区开发业务实现收入 7.71 亿元，毛利 4.27 亿元；供电业务实现收入 1.70 亿元，同比增加 1254 万元，毛利 2527 万元，同比增加 389 万元；园区服务业务实现收入 1.52 亿元，毛利 1501 万元。

【人力资源】

截至 2018 年底，招商漳州总部员工 158 人，学历构成情况如下：博士 2 人，占员工总数的 1.3%；硕士 65 人，占员工总数的 41.1%；本科 78 人，占员工总数的 49.4%；本科以下 13 人，占员工总数的 8.2%。

2018 年，招商漳州完善人才梯次结构，立体化培育人才。横向上，制定启航、搏航、续航、远航培训计划；纵向上，划分基础类、管理类、专业类培训内容，提高培训质量。全年共举办培训 35 场，共计 296 培训课时，培训 1300 余人次。

改进绩效考核机制，增强激励导向。引进新绩效考核系统，从绩效目标管理、考核过程监督、上下级绩效反馈和各维度绩效评估方面提升绩效考核的有效性和专业性；制定专项考核方案，加强对重点项目、重点岗位员工的业绩管理和有效激励；结合绩效考核结果，优化奖金分配办法，强化奖金激励作用。

【业务发展】

招商漳州围绕“打造集团城市与园区综合开发的样板”的战略目标，在园区开发运营、产业发展、创新发展等方面加大力度，注重可持续发展能力提升。

1. 聚焦招商局战略，注入招商蛇口

招商漳州在招商局统一部署下，攻坚克难，倾力解决遗留问题；积极与各股东单位沟通，顺利签署章程、相关股权转让文件，于 2018 年 6 月 28 日顺利完成工商变更登记，成功注入招商蛇口。招商漳州完成部门设置、职责梳理及人员调整工作，实现政企有序分设，人员平稳过渡。创新业务模式，与漳州招商局经济技术开发区管委会签订政企合作协议，开启全新政企合作关系。

2. 聚焦提质增效，构建质效体系

制定“质效提升百分之一工程”行动方案，学习借鉴招商蛇口业务流程体系、制度体系建设等经验，从效益回报、风险管控等七个维度进行全面提升。优化业务结构，重点提升非土地业务净资产收益率（ROE），全年实现非土地业务 ROE 5.15%，提升 1.1 个百分点，完成年度质效提升 1% 任务。办文办会质效有力提升，出台《招商漳州文会公约》等办法，办文效率比上年提升 33%，比质效提升目标缩短 4 天。多措并举加强督查督办，促进重点工作落实。

3. 聚焦招商选资，提升招商能力

整合现有招商资源，成立“产业发展事业部”，提升招商引资整体实力。2018 年招商引资实际到资额共计 4296 万美元。在引进

实体产业方面，已确定落地的工业项目 5 个，总投资额约 8 亿元人民币；工业项目和物流项目意向客户 11 个，预计落地总投资额约 53 亿元人民币。

打造厦门湾科技金融广场项目，发起厦门湾科技金融联盟，聚集要素资源，累计引进 43 只私募股权基金、4 家科技企业、4 家产业互联网平台企业，创建福建省内首个科技金融创新要素为主的产业联盟——厦门湾科技金融联盟。

【改革创新】

1. 商业模式创新

招商漳州与漳州开发区管委会开启了全新的政企合作模式，双方签订了《漳州招商局经济技术开发区管理委员会与招商局漳州开发区有限公司合作协议书》，以合作协议的形式规范了双方合作的业务内容，以新型政企合作模式推进了商业模式创新，实现优势互补、互利互惠、合作共赢。

2. 双创示范基地建设

招商漳州围绕孵化器、众创空间、校企合作平台展开招商，引进包括中关村 e 谷、西安交大国家技术转移中心等行业领军企业和高校科研技术转移机构，依托其辐射全国的创业孵化服务网络资源以及科研成果资源，以“创业孵化 + 创业投资 + 技术转移 + 成果转化”的模式培育小微企业。

3. 完善创新机制

招商漳州制定出台《招商局漳州开发区有限公司创新性项目投资管理规定》，完成科研投入资金 5703 万元。确定平行威客等 9 个创新投项目立项，已完成其中 6 个项目尽调工作。推进招商局 · 创业广场业态培育，引进了 4 个平台型项目和 20 多家在孵企业。

【重大项目】

1.“招商局 · 芯云谷”项目

“芯云谷”一期建设全力推进。累计完成投资 5.33 亿元，完成形象施工进度超过 85%。积极开展招商蓄客，已与 3 家企业签署租购协议，与 2 家企业签订战略合作协议，与 44 家企业签署租购意向书，意向租售率约为 64%。“芯云谷”二期开发建设计划已获招商局集团批复同意，并完成芯云谷二期土地获取工作。

2018 年 9 月，“招商局 · 芯云谷”获得粤港澳产业导入园区大会颁发的“2018 中国最具发展潜力产业园区”大奖；2018 年 12 月，“招商局 · 芯云谷”获得第十一届中国信息主管年会颁发的“2018 中国最具创新创业潜力产业园”大奖。

2. 双鱼岛项目

2018 年，双鱼岛二级开发持续推进，累计完成投资 20.19 亿元。重点商娱项目招商取得突破，与复星旅文集团签订战略合作协议。双鱼岛土地获取研究扎实开展，商娱用地价值评估完成，全面开展土地成本分摊和商娱用地分宗办证研究。规划专题工作有新进展，控规调整全面完成，方案获招商局集

团和漳州开发区管委会批复；双鱼岛开发方案完成研究，城市设计深化基本完成，全岛景观设计加快。双鱼岛品牌关注度不断提升，成功举办“海岛生活节”、24 小时极限公益跑等系列活动。2018 年，双鱼岛项目荣获全球 CEO 俱乐部颁发“最具投资潜力人工岛奖”。

3. 海韵冷链项目

2018 年，海韵冷链累计完成投资 3.3 亿元，项目主体工程建设完成，2 号冷库投入试运行，1 号冷库投入试运行；做好建章立制、团队建设、智能化信息平台建设等开园前各项准备工作，项目一期整体达到试运行条件。积极争取财政资金补助，已获批两项补助共 450 万元。大力拓展市场，明确合作意向企业 5 家，签约入库货物 5000 吨。

【安全生产】

招商漳州不断丰富招商局集团“综合安全观”和“五适管控法”核心理念，以抓好“三基”（抓基础、抓基层、基本功）工作为基础，以持续开展“五个一”活动为抓手，扎实构建长效机制，强化安全责任落实；积极开展安全生产专项工作，强化重大风险管控；强化应急演练不断提高和增强全体员工的安全意识和防险、避险能力。

2018 年，招商蛇口组织 739 次安全检查和隐患排查，组织 493 次安全培训，开展 40 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】

1. 成立招商局漳州开发区社区基金会

2018 年 8 月 9 日，由招商漳州发起的招商局漳州开发区社区基金会注册成立。这是福建首家正式注册登记的社区基金会，主旨是为社区群众提供慈善救助、综合帮扶等社区救助服务。招商局漳州开发区社区基金会成立后，发挥公益平台作用，资金集中用于漳州开发区社区公益慈善，目前基金会累计收到善款 681 万元人民币。2018 年，招商局漳州开发区社区基金会主要开展了 4 个公益项目，总投入 115 万元，招募了 8 支志愿者团队，总人数达到 500 多人。

2. 加强企业品牌建设

2018 年，招商漳州适应政企机构分设需求，改版重建官网（www.cmzd.com）并做好网站维护；策划设立“招商漳州”微信公众号，并于 10 月份投入运营；开展宣传和品牌营销活动，做好改革开放 40 周年主题宣传，在网站和微信号策划实施“致敬改革开放 40 年”系列主题宣传；在招商局“立足长远、把握当下”主题征文比赛中荣获二等奖；招商漳州 26 年践行“前港—中区—后城”模式，逐渐“从无到有，由小变强”的创业开发实践在中央电视台《东方风来——改革开放四十年》《国家的记忆》和人民日报的《改变中国的力量》等国家级平台播出，同时在《国资委信息》发布并报送国办，提升了招商漳州知名度。

3. 强化组织建设

2018 年招商漳州开展“党建提升年”活

动，制订 26 项具体措施，形成 17 项制度机制，深入推进政治建设、思想建设、组织建设、作风建设和纪律建设。招商漳州及下属企业全部完成党建进章程工作，为促进党建工作与生产经营深度融合提供制度保障。

2018 年 5 月 23 日，招商漳州经过无记名投票选举产生机关工会第六届工会委员会，并完成工会换届选举工作；制定印发《机关工会集体福利支出实施细则》，进一步完善工会制度，组织开展“健身百日行”、工间操比赛、趣味运动会等 10 项文体活动。

2018 年 7 月 30 日，招商漳州成立中国共产主义青年团招商局漳州开发区有限公司委员会，旨在团结和带领青年，引导青年成长为有理想、有道德、有文化、有纪律的一代新人，为招商漳州的发展提供坚强的后备力量。

（吴继聪　邹力权　石聪燕　黄惠卿）

漳州招商局经济技术开发区管委会

【概况】

漳州招商局经济技术开发区（简称漳州开发区）为国家级开发区，位于中国东南沿海厦门湾南岸，处在上海、台湾、香港三大经济区的中间地带，是福建省建设海峡西岸经济区的重要组成部分和漳州市港口经济发展的龙头。

漳州开发区总体规划面积 56.17 平方公里，由招商局集团、福建省交通运输集团有限责任公司、漳州市人民政府、龙海市人民政府、福建省港航管理局联合开发，招商局集团负责经营管理。经福建省人民政府批准，漳州开发区管委会行使地市一级的经济管理权限，统辖开发区的一切行政事务。

2018 年，漳州开发区的地区生产总值 43.8 亿元人民币，增长 3.7%；一般公共预算收入 16.84 亿元，下降 19.85%；地方一般公共预算收入 11.74 亿元，下降 14.5%；规模工业总产值 77.98 亿元，增长 8.33%；规模工业增加值 18.26 亿元，增长 8.02%；固定资产投资 46.79 亿元，下降 17.54%；外贸出口 28.14 亿元，增长 8.06%；实际利用外资 2 亿元，完成全年任务数的 200%，增长 100%；社会消费品零售总额 7.44 亿元，增长 0.11%。

【业务发展】

1. 重大项目

双鱼岛项目累计投资 20.19 亿元，完成整体开发方案编制并上报招商局集团审批，部分重点商娱项目达成合作意向。芯云谷项目一期累计投资 5.33 亿元，完成形象施工进度超过 80%。

海韵冷链项目一期工程竣工，累计投资 3.3 亿元，具备投入试运营条件。在全国 14 个省市重点项目累计投资 24.2 亿元，占年度计划的 107.5%。

2. 园区招商

围绕“五大百亿产业”发展方向，持续扩大招商引资，成功举办 2018 新一代人工智能高峰论坛等各类大型全国性活动，签约华智人工智能创新研究中心、历思检测、网易（福建）产业发展研究院、西安交通大学国家技术转移中心等多个项目。2018 年，实际利用外资 2 亿元，完成年度计划的 200%。

3. 产业发展

临港产业方面，全港货物吞吐量2463万吨，增长2.49%，创历史新高；交通设备制造业完成产值10.9亿元，下降32.31%；粮油食品加工业完成产值27.9亿元，增长44.18%；金属制品加工业完成产值22.6亿元，增长15.55%；厦门湾最大散杂货泊位后石港区3号泊位投产试运营。泛信息技术产业方面，以平行威客、国际数据公司（IDC）、爱果冻等为代表的新型互联网企业，初步形成上下游联动的产业生态。文化旅游产业方面，海峡两岸影视基地成为福建省内文化影视产业的聚集地，运营以来已有30多部电视剧在开发区拍摄。智能汽车产业方面，无人驾驶汽车社会实验室落户双鱼岛，完成概念性规划编制等前期工作。大健康产业方面，引进优质医疗资源，六维国际健康管理中心正式对外开放。此外，注册设立生态智慧基金和海月启航基金，助推产业发展。

4. 供给侧结构性改革

扎实推进“三去一降一补”。深入推进钢铁等重点产业的去产能工作，推进传统产业转型升级；召开房地产开发企业座谈会，明确稳房价、去库存，规范经营行为；积极防范非法集资，及时了解掌握企业债务风险情况，做到防患于未然。做好企业帮扶，为企业争取各项奖补资金超1.15亿元，惠及企业近百家（次）；促进传统产业改造提升，帮助支持路易达孚、豪氏威马等企业实施技改，生产经营平稳向好。中纺粮油实施技术改造后，销售收入超20亿元，再创历史新高；首钢凯西完成生产线技术改造后，实现销售收入10亿元。

【融合创新】

1. 营商环境

学习借鉴上海、杭州、厦门等地先进经验，突出优化营商环境。一是精准制定产业、人才扶持政策，针对智能制造、文化影视等产业研究出台了《促进智能制造产业扶持办法》《发展文化影视产业扶持办法实施细则》《漳州招商局经济技术开发区互联网平台创业激励政策》《漳州招商局经济技术开发区关于扶持商贸流通业发展暂行办法》《扶持商贸流通业发展暂行办法实施细则》《推进“芯云谷”信息技术服务产业园发展办法（修订）》等多项扶持政策；出台重点产业人才引进激励办法等，加大对高素质人才的引进力度。

二是梳理简化行政审批流程，梳理990项行政审批事项，做到实际办结时限比法定办结时限提前90%以上；加快实施“证照分离”改革试点工作。

三是建成便捷化、智慧化行政服务中心新办事大厅，实现“一窗受理，集成服务”，达到便民、高效、利企目标。

2. 基础设施

厦漳大桥2018年9月8日起实现降费通行，促进厦门湾两岸互联互通，带动区域价值持续提升；加快招银疏港公路拓宽改造，主线全面贯通；实施漳州港客运中心提升改造，建设公交充电站及风雨廊桥，引进“网约车”，开通“微公交”，形成立体交通体系；后石航道二期工程15万吨级航道正式开工建设；招银航道二期工程前期工作扎实推进。

3. 融合发展

立足巩固漳州开发区老区、拓展新区，积极把握福建省委、省政府统筹闽东北、闽西南协同发展区融合发展，深化与招商局集团新一轮战略合作的重要契机，研究探索区域协作发展模式，与漳州、厦门共同谋划建立厦门湾协同发展产业合作区。经多方共同努力，已完成产业合作区规划选址、产业发展方向研究及合作框架协议起草等前期工作。

【区域发展】

1. 生态环境

加快推进生态项目建设，完成漳州开发区的南滨大道、招商大道沿线及支路景观提升，形成“一路一景”的特色道路景观；完成静湖公园环湖步道、桃花源景观及公园人性化景观提升改造。加快打造香山湿地及山地道路特色景观工程，全年完成绿化美化提升面积近 20 万平方米。推行精细化市政管养，持续推进边坡修复工程，推进排洪沟清淤及市政设施维修等工程建设，提升极端天气的应对能力。

2. 环境治理

大气污染防治方面，认真开展扬尘整治及废气治理，全年环境空气优良率达 97.17%，细颗粒物等六项污染物指标均达到国家二级标准以上。水污染防治方面，扎实开展河长制、湖长制巡查整改工作，建立海漂垃圾治理长效机制，完成对入海排污源清单排查，开展黑臭水体整治，强化企业排污监管，确保达标排放。土壤污染防治方面，完成重点行业危险废物转移处置工作，全年危险废物规范化管理考核达标率达 100%。

3. 公共配套

实施城市基本建设项目 76 项，完成投资 3.26 亿元；实施城乡民生基础设施工程 32 项，完成投资 10.8 亿元。积极开展防震减灾工作，建成地震应急指挥中心视频会议系统，完成 15 处地震预警信息终端建设任务。建成一批港湾式公交站台。大力推行绿色交通，纯电动公交车占比达 96%，提前两年完成“电动福建”建设要求。持续开展“厕所革命”，新建公厕 6 座，改造老旧公厕 2 座，进一步健全完善了城市服务空间。

4. 城市管理

持续铁腕整治“两违”，全年处置违建 26 宗，总面积 15772 平方米，保持新增“两违”零增长。开展户外广告店面招牌专项治理、违法停车、“门前三包”大整治等专项行动，进一步美化区容区貌。持续推进渣土车管控，强化辖区重点路段、重点区域滴洒漏行为的执法管控力度，累计查处违法车辆 159 部。

【社会管理】

1. 精准脱贫

积极支持推动招商漳州注册成立福建省首家正式注册登记的社区基金会——招商局漳州开发区社区基金会，为企业积极履行社会责任提供强有力的政策和平台支持，增强

民生福祉。持续打好精准脱贫攻坚战，为区内低保户每户每月提供800元补助金，提前完成“国定和省定扶贫对象”的脱贫任务；对外帮扶平和县大溪镇、长乐乡，持续开展贫困低保户在校大学生助学金项目。

2. 宜居环境

完成大径后村宜居环境改造一、二期建设收尾工作，启动三期文创策划。推进通源街业态引导，着力打造闽南文化艺术小镇。按照“政府主导、市场运作、棚改参与”的原则，制定《漳州开发区2018—2022年宜居环境改造建设实施路线图》，明确大径、店地、白沙三个社区宜居环境改造计划和实施路径。农村集体产权制度改革扎实推进，清产核资数据录入位居全市第一。

3. 教育、卫生

持续完善教育教学资源，推动教育均衡发展。海滨学校中学部正式开学，增加学位1800个，解决了区内中学学位短缺问题。改革幼儿园招生方案，累计增加幼儿园学位630个。厦大附中中考成绩稳居全市前列，高考一本达线率79.86%，二本达线率99.54%，获选福建省首批示范高中建设学校，连续三年被漳州市授予“高考功勋学校”称号。成功争取设立开发区考区和厦大附中考点，顺利完成开发区第一次高考、中考组织工作。与厦门大学附属第一医院合作创办厦门大学附属第一医院漳州招商局开发区分院，开设妇产科、皮肤科等9个专家门诊，由总院专家来区开展手术，合作开展以来累计接诊4万余人次，门急诊量同比增长36.17%，手术量同比增长700%。第一医院住院综合楼项目工程有序推进，实现社区卫生服务站全覆盖，加强居民健康档案建档工作，建档率达100%。成立疾控中心，强化重点场所监管，全年未发生重大医疗卫生事故。

4. 社会保障

落实福建省城乡居民基础养老金每月增加18元的要求，确保惠民政策落实到位。2018年，漳州开发区管委会累计发放被征地居民养老保障金645.54万元，发放被征地居民个人账户养老金625.41万元，发放城乡居民基础养老金299.2万元。四个社区年满60周岁居民月均可领养老保障金818元，城乡居民基本养老保险发放水平稳居全市第一，城乡居民养老保险缴费率达99.9%，连续四年居全省第一。

5. 安全生产

严格落实“党政同责、一岗双责、齐抓共管、失职追责”，制定下达安全生产目标管理责任书，健全安全生产目标责任体系。组织开展安全生产大检查活动，突出对建筑施工、道路交通、危险化学品等重点行业领域的监管，2018年累计检查2333家（次），发现和整改隐患2409项（次）。积极推进企业安全生产标准化建设，强化安全生产宣传引导，在媒体平台开设“安全生产”专栏，普及安全生产知识。道路交通安全综合整治三年行动顺利收官，有效整治南滨大道交通乱象，交通事故数量同比下降8.3%。

6. 扫黑除恶

制定扫黑除恶专项斗争工作方案和宣传方案，严格落实工作责任。全面加大对重点行业、场所、人员的管理清查，设立专用举报电话和举报电子邮箱，广泛收集涉黑涉恶犯罪线索，成功打掉一个“套路贷”犯罪集

团，妥善处置“11 · 14”群体性事件。同时，积极通过微博、微信公众号及海报等方式充分宣传发动群众，形成扫黑除恶的浓厚社会氛围。

【文化建设】

1. 重点宣传推广

围绕重点、热点事件开展主题宣传和事件营销，在中央、省、市主流媒体刊发漳州开发区相关新闻报道 1216 篇次（含转载），“三抓三比十项竞赛”新闻宣传考评位居全市开发区序列第 3 名。在电视、网站、报纸开辟“三抓三比十项竞赛”“扫黑除恶”“党建提升年”等近 10 个新闻专栏。

2018 年，漳州开发区管委会累计采编 5000 多张图片，46 期电视新闻。“多彩漳州港”共发布 246 篇推文，“漳州开发区”共发布 307 篇推文，配合山地马拉松赛事开展系列宣传，结合建区 26 周年策划线上活动，展现开发区 26 年的成长历程，两个微信公众号入选福建省政务和旅游类公众号排行前 5 名。

2. 旅游推广

2018 年，漳州开发区管委会对接 10 个旅游招商项目，策划、筹办国庆旅游节、杨梅文化节旅游活动，接待游客 215.18 万人次。举办“多彩漳州港”旅游项目推介会，积极参加厦门“9 · 8 投洽会”、成都旅游推介会等多场推介活动，荣获“全国首批国民休闲旅游胜地”及“省级旅游特色村”品牌称号。

3. 体育、文化

成功举办 2018 中国山地马拉松赛事及系列配套活动，全国主流媒体陆续转载和刊发本次活动超 300 篇次，荣获 2018 中国山地马拉松优秀组织奖。指导各体育协会筹划举办篮球进社区、山马赛事预热跑等 10 余场活动。策划举办开发区建设成就图片展、光影芭蕾创作秀、陈忠和海洋摄影展、“中华情 两岸美”摄影展等 12 场活动及 9 场讲座，吸引近 2 万人次到馆参观；成功举办机关新春团拜会、杂技剧、古堡音乐会等 26 场文化惠民活动，选送节目作品参加漳州市“九龙江杯”群众文艺展演、首届漳州微电影短视频大赛，荣获一、二、三等奖及优秀组织奖。推动石坑社区保泉宫“闽台送王船”项目列入市级非物质文化遗产项目，“踢火”“考炮城”列为区级非物质文化遗产项目。

【作风建设】

1. 党建重点

创新学习宣传形式，通过领导讲党课、知识竞赛等形式，掀起学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神热潮，形成比学赶超的浓厚氛围。坚持党的全面领导，完善“三重一大”集体决策制度，明确将党建工作纳入关键业绩指标。深入开展党建创新活动，涌现出“党建 +”行政服务、“党建 +”办公室服务等一批党建创新先进案例。顺利完成社区“两委”换届选举。举行系列主题活动庆祝改革开放 40 周年，在

全区营造解放思想、改革创新、锐意进取的良好氛围。

2. 作风建设

贯彻落实中央八项规定精神和招商局集团改进作风九项措施，坚持做好警示预防教育，增强干部员工遵章守纪的敏感性和自觉性。积极开展整治形式主义、官僚主义活动，坚决反对“四风”；严格把握监督执纪“四种形态”，坚决抓好巡视反馈问题整改，大力弘扬“马上就办、真抓实干”的工作精神，营造风清气正的政治生态。

3. 队伍建设

坚持党管干部原则，不断加强党委对组织人事工作的统一领导。根据政企合作工作安排，顺利完成机构分设、人员分工，理顺管理权限，确保队伍平稳过渡。草拟、修订 9 项人力资源管理制度。进一步规范选人用人，建立干部“六能”机制，多维度考察干部综合素质。创新绩效考核机制，实行季度考核和年度考核相结合，强化考核结果导向作用，激励各层级干部员工不断提升履职能力。

4. 效能督办

创新督查督办方式，全面梳理督办制度和工作机制，利用信息化手段和平台，增强督办的针对性和实效性。2018 年列入督办的事项完成率达 81%，取得近年来最好成效，多项久拖未决重点项目获得实质性进展。

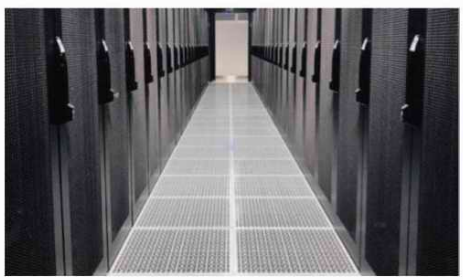
（覃春生）

招商局年鉴（2019）
CHINA MERCHANTS GROUP
YEARBOOK 2019



第九篇
金融业务







综 述

【概况】

金融业务是招商局集团的核心业务之一。招商局的金融业务实施“4+N+ 金科”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、博时基金、招商局资本投资有限责任公司、招商局创新投资有限责任公司、招商局仁和人寿保险股份有限公司、招商局通商融资租赁有限公司、深圳市招商平安资产管理有限责任公司和招商局金融科技有限公司等，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 2018 年底，招商银行在中国境内 130 多个城市设有 137 家分行及 1673 家支行，1 家分行级专营机构（信用卡中心），3 家境外代表处，3259 家自助银行，2 家子公司（招银租赁和招商基金），1 家合营公司（招商信诺）；在香港拥有招商永隆银行和招银国际等子公司，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》2018 年全球银行品牌 500 强排名第 11 位，世界千强银行排名第 20 位；《财富》世界 500 强排名第 213 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 13 位。

招商证券经过二十余年发展，已成为国内拥有证券市场业务全牌照的一流券商。招商证券于 2009 年 11 月在上海证券交易所上市，2016 年 10 月在香港联交所上市。截至 2018 年底，招商证券在境内设有 249 家证券营业部和 12 家分公司，并在香港特别行政区、英国、韩国等地设有经营机构，拥有 5 家一级全资子公司（招证国际、招商期货、招证资管、招商致远资本、招证投资），参股博时基金、招商基金，构建起国内国际业务一体化的综合证券服务平台。招商证券是 2008 年迄今连续十一年获得 A 类 AA 评级的两家券商之一。

招商资本成立于 2012 年，是招商局集团投资业务的管理与发展平台，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。招商资本在市场中不断探索，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，招商资本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2018年底，招商资本可到账管理总资产超过1739亿元，位列行业第6名；管理及参与7只国家级基金，支持招商局集团服务国家战略；累计管理11只产融结合基金，积极支持集团产业板块发展转型。

2015年，响应国家“大众创业、万众创新”的号召，招商局集团设立招商局创新投资管理有限责任公司，其首期基金管理规模50亿元人民币，其中20亿元是母基金投资，30亿元是直接投资。通过母基金和直投的复合投资方式，招商创投扩大了创新项目的覆盖度，为创新项目提供资金支持和产业资源对接，打造招商局集团外部创新生态圈。截至2018年底，招商创投超过70%的投资紧密围绕招商局集团主业的创新；29%的创新项目已与集团实业板块开展合作，初步实现了促进产网创新的目标。

2016年12月1日，经原中国保监会批准，招商局仁和人寿保险股份有限公司正式开始筹建。2017年7月4日，招商仁和人寿正式“复牌”成立，注册资本50亿元人民币，股东包括招商局集团、中国移动、中国航信三大央企，深圳市政府和三家民营企业。招商仁和人寿成立以来，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，推动实施“境内＋境外”“线下＋线上”“新设＋并购”等战略。

2018年，招商仁和人寿全力推动业务发展和机构布局，实现规模保费29.5亿元人民币，在同期开业的寿险公司中位居前列。截至2018年底，筹建并开业15家各级分支机构，基本覆盖了广东省主要辖区。

招商租赁成立于2016年，是招商局的全资子公司。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，招商租赁按照专业化、市场化、国际化的发展路径，力争成为特色鲜明的国内一流融资租赁公司，致力于深化集团产融业务及服务市场实体经济。2018年，招商租赁落实20亿元人民币股东增资、注册资本增加至50亿元，获得AAA主体信用评级，发行首单直融产品ABN（Asset-Backed Medium-term Notes，非金融企业资产支持票据）。

招商平安资产成立于2017年，是深圳首家经当地市政府及银监会批准设立的地方不良资产管理公司。招商平安资产注册资本30亿元人民币，股东包括招商局集团有限公司、中国平安保险（集团）、深圳市投资控股有限公司和中证信用增进股份有限公司。招商平安资产以不良资产管理为基础，以大资管为目标，以大风险化解为导向，用投资银行理念、基金化运作方式，投资管理另类资产，力争发展成为国内最具特色的一流资产管理公司。2018年，招商平安资产获得AAA主体信用评级，于年内取得银行间市场交易商协会关于其定向债务融资工具的发行批复。

招商局通过旗下招商证券、招商银行持有博时基金、招商基金两家基金公司。博时基金2018年末包含子公司的综合资产管理规模10694亿元，保持在万亿以上。

为发挥科技创新对金融发展的引领作用，由招商金融独资发起创立招商局金融科技有限公司。2017 年 11 月 3 日，招商金科成功注册，初始注册资金 10 亿元。招商金科是招商局集团金融创新体系中的重要一环，定位是服务招商金融事业群 / 平台及成员企业、科技创新赋能、摸索业务模式创新。招商金科秉持招商局创新和开拓精神，吸纳了一大批具有丰富经验和 IT 技能的创新型人才，工程技术人员比例超过 90%。

招商金科自 2018 年 1 月正式开业以来，坚持贯彻招商局集团“创新驱动、科技引领”的战略方针，以创新思维和手段支持集团和成员企业信息化建设。2018 年，招商金科为招商局集团、招商金融、招商仁和人寿、招商平安资产、招商海达及自身提供信息化建设服务，累计开展并结项 53 个项目，所有项目按计划完成交付，关键里程碑全部达成。

【业务指标】

2018 年，招商银行合并总资产为 67458 亿元人民币，比年初增长 7.12%；实现合并营业收入 2487 亿元，同比增 12.57%；利润总额 1065 亿元，同比增长 17.42%；净利润 806 亿元，同比增长 14.84%。

招商证券合并口径总资产 3049 亿元，同比增长 6.75%；归母净资产 807 亿元，同比增长 1.88%；实现合并口径营业收入 113 亿元，同比减少 15.21%；利润总额 54 亿元，同比减少 23.35%；归母净利润 44.25 亿元，同比减少 23.52%。

博时基金实现合并营业收入 31.65 亿元，同比增长 2.04%，净利润 9.03 亿元，同比下降 3.76%，但仍为近八年来历史第二高位；2018 年末，博时基金包含子公司的综合资产管理规模为 10694 亿元，其中公募基金资产管理规模 5568 亿元，行业排名第五，非货币公募基金月均规模排名行业第二；投资业绩较上年显著提升。

2018 年，招商仁和人寿总资产 89.1 亿元，比年初增长 67.1%；实现规模保费 29.5 亿元，原保费 20.7 亿元，投资收益 3.4 亿元，全面达成各项经营指标。2018 年，招商海达保险顾问有限公司（简称招商海达）总资产 3.9 亿港元，营业收入 1.8 亿港元，净利润 2551 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。2018 年，招商局保险有限公司（简称招商局保险）总资产 5.4 亿港元，毛保费收入 1.8 亿港元，净利润 775 万港元。

招商资本的基金管理业务实现管理费收入 8 亿元，同比增加 40.4%，归属于母公司净利润 4 亿元（旧准则），同比增加 53.8%。截至 2018 年底，招商资本管理 53 只基金，管理总资产 1739 亿元，其中：国家级基金规模 465 亿元，占比 27%；产融基金规模 641 亿元，占比 37%；市场化基金 633 亿元，占比 36%。

截至 2018 年底，招商创投签约投资金额为 41 亿元人民币。母基金投资 29 个，管理团队直投项目 56 个，二级公司决策投资 13 个。旗下互联网孵化器深圳招商启航互联网投资管理有限公司筛选了 569 个项目进行孵

化，并投资了其中 68 个项目，总计签约投资金额 1.3 亿元。

招商租赁积极创新产融结合模式，进一步深化互联网 + 应用，市场化业务取得稳步增长。2018 年，招商租赁项目投放达到 115.5 亿元，其中招商局集团内业务占比为 31%，总资产达到 265.5 亿元。

招商平安资产持续拓展不良资产业务渠道，积极探索基金化运作方式，努力开拓股东业务，在集团产融结合领域取得突破。2018 年公司项目投放达到 93.1 亿元，其中不良类业务占比为 31%，总资产达到 118.3 亿元。

（郭　青　蒋　健　李　伟　李　硕　王　蓓　姚　望　孙　悦　苏荟霖）

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，并根据招商局集团授权，对招商局集团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、多种金融及金融科技等领域。

2018年6月，招商局集团成立招商局金融事业群/平台管理委员会和执行委员会。其中，执行委员会是金控的最高行政和执行机构。为提高效率，由执委（常委）会行使招商金融办公会职能。

2018年，招商金融围绕“金控、风险、人力、科技”展开，各项工作取得了新突破，经营业绩迈上了新台阶。招商金融积极推进股权整合，实现金融、实业风险隔离，配合人民银行金控监管试点工作，深入推进流程再造，着力提升风险管理能力、增强创新驱动力、强化协同竞争力。

【经营业绩】

2018年招商金融完成营业收入216亿元人民币，同比增长18%；利润总额159亿元；净利润145亿元，同比减少74%。

【人力资源】

2018年，招商金融员工总人数80人，在职人员80人，退休0人。学历情况：博士5人，占员工总数比例的6.3%；硕士52人，占员工总数的65.0%；本科15人，占员工总数比例的18.7%；本科以下8人，占员工总数比例的10.0%。

在制度和流程方面，为进一步理顺流程，提高效率，参考波士顿咨询结果，招商局集团党委决定成立招商局金融事业群/平台管委会、执委会，招商金融的管理体制得到进一步完善和优化。同时，招商金融人力资源部通过重新梳理前、中、后台工作条线，进一步优化部门设置，理顺矩阵协同。

在绩效管理方面，招商金融不断完善激

励约束机制，形成招商金融总部的绩效考核与薪酬体系优化方案，绩效考核坚持可量化、可衡量，绩效结果与工资、奖金和晋升挂钩，并在2018年绩效考核中使用新方案。

在人才梯队建设和员工队伍力量充实方面，招商金融多渠道并举，加强关键人才队伍建设。内部新提拔6名中层干部，外部公开招聘2名干部；同时加大社会招聘力度，通过该渠道补充到位11名人员，完善了专业结构，壮大了人才队伍。发挥分析和知识管理中心“人才储备池”作用，内部调动4名中心分析员到证券部等4个部门，充实前台部门力量，激发人才活力。

在人才培养方面，招商金融通过挂职锻炼与横向交流，培养复合型人才。招商金融总部有1名人员到招商仁和人寿挂职，招商证券有1名人员到招商金融证券部挂职；随着设立金控相关工作的推进，招商金融总部有3名人员借调至深圳市金融办、深圳市人民银行，加强人才跨系统横向交流。

【业务发展】

1. 银行业务

2018年，招商银行创新驱动发展战略深入推进。招商银行董事会决定将“金融科技创新项目基金”额度由“上年税前利润的1%”提升至“上年营业收入的1%”，加大力度推进实施“创新驱动、零售领先、特色鲜明的中国最佳商业银行”战略。招商银行秉承“容错、共赢”的思维，以科技敏捷带动业务敏捷，创新步伐不断加大、加快。招商银行成立了科技赋能的金融科技创新孵化平台，建立独立团队运作机制，支持各项创新项目；加快人员结构转型，加大科技和数据人才储备力度；在人工智能、大数据、区块链和云计算等金融科技的基础设施与能力建设上不断取得突破。招商银行的创新氛围更加浓厚，创新效率持续提升，场景和生态的布局进一步丰富，对科技创新前沿的感知更加敏锐。

2018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，招商银行客户规模和利润规模均站上新台阶。截至2018年末，招商银行零售客户数突破1.25亿，“招商银行”与“掌上生活”两大App月活跃用户（MAU）合计突破8100万；公司客户数突破180万。随着客户规模的扩大，招商银行持续打造客户服务生态体系，提升客户体验，带动营业收入、净利润实现“两位数增长”，净利润突破800亿元大关。归属于普通股股东的平均净资产收益率（ROAE）继续回升，资产负债规模保持平稳增长。同时，招商银行积极优化客户结构和资产结构，强化风险管理，不良率、不良余额继续“双降”。

2. 证券业务

2018年，招商证券积极应对不利市场环境，当期经营总体稳定，全年营业收入和归属于母公司股东的净利润分别为113.2亿元人民币和44.25亿元；报告期内未出现重大风险合规事件，再次获中国证监会分类评价最高评级A类AA级，是全行业自2008年以来仅有的两家连续11年获得AA评级的券

商之一。

2018 年，招商证券深入开展“质效提升百分之一工程”项目，制定了《招商证券中长期发展战略暨 2019—2023 发展规划》，更加突出提升发展质量和效益、打造差异化特色，明确了实现“综合竞争力进入行业前五”的战略目标。

同时，招商证券还积极开展“双百行动”改革，按照国资委“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”的要求，在 2018 年实施了“全球招聘总裁”“经营班子副职竞争上岗”，在人力资源机制建设、组织架构优化调整和协同机制优化等方面落地实质性改革举措。

此外，招商证券积极推动与招商局集团各单位的业务协同和业务融合，在产融结合和融融协同方面取得了一系列成绩。

3. 保险业务

2018 年是招商仁和人寿“复牌”成立以来的首个完整经营年度。招商仁和人寿高效推动业务发展、快速实现机构布局、稳健实施各项战略。

业务发展方面，银保业务实现“以银保为突破”的既定战略，实现首年规模保费 23.6 亿元，其中期缴业绩突出，占比达 36.4%，在对标公司中排名第一；个险业务扎实推进“个险为根基”的战略，全年累计实现首年规模保费 2.1 亿元，大力推进个险队伍搭建，在职人员 4788 人；法人业务部和创新业务部也在积极探索新模式，保费持续增长；资金运用业务以“转存量、抓增量”为主线，稳步启动 2018 年投资配置工作，全年累计投资收益 3.4 亿元，年化财务收益率 5.5%。

机构布局方面，已基本实现广东省主要辖区全覆盖。截至 2018 年底，招商仁和人寿筹建并开业 15 家各级分支机构，另有 5 家机构已获批筹建待开业。

战略实施方面，招商仁和人寿积极探索新业务模式，与中国移动合作推出线上线下一体化的数字化保险解决方案，与中国移动珠海分公司共同建立保险大数据应用创新联合实验室，于 2018 年 10 月 24 日揭牌。双方共同研究“大数据 + 保险”“通信 + 保险”等领域的创新应用，为助力创新战略落地，也为有效整合保险经纪牌照资源，招商金融推动招商仁和人寿整合海达深圳股权；医养战略方面，仁和养老保险公司获中国银保监会批准成立，广州番禺金山谷等项目收购有序进行中。

2018 年，招商海达立足招商局集团业务，加强业务开拓，营业收入稳步增长，成本有效控制，效益明显提升，净利润同比增长 22%。创新方面，顺丰项目的平台自购单数和保费规模同时取得较大涨幅，保费规模从 2017 年的 5183 万元增长到 2018 年的 6830 万元。此外，招商局集团员工自购平台电脑版上线，顺利开通投保全流程。

2018 年，招商保险努力拓展新业务，保费收入同比增长 25%，同时业务结构持续优化，综合成本率明显下降，净利润同比大幅增长 34%，特别是，招商保险采取有效措施应对超强台风“山竹”造成的赔付增加等影响，为净利润指标达成提供了有力保障。招商保险与招商海达的协同工作也进一步加强，招商保险来自招商海达的毛保费收入达 1016 万元，同比增长 226%。

4. 直投业务

2018 年，招商资本秉承“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。招商资本 2018 年完成 6 只基金的募集，共募集资金 260 亿元；践行、融入国家战略，成立粤港澳大湾区产业基金管理有限公司，联合驻港央企、大湾区国企和港资企业等发起设立大湾区共同家园基金；贯彻招商局集团产融结合发展战略，与招商蛇口合作的澎湃基金第一期在 2018 年 3 月顺利签约，年内完成 9 项产融结合投资，金额合计超过 40 亿元人民币，并向招商局集团产业转让 1 例海外战略性产业项目，有力地推动了招商局集团相关产业的发展。

2018 年，招商创投管理团队加强与招商局集团二级公司产网互动，互动项目 83 例，通过立项 12 例，通过决策 6 例，决策投资金额 3.26 亿元人民币，“布局交通 + 互联网”“金融 + 互联网”、大消费和大健康领域的深度融合创新投资。截至 2018 年底，招商创投旗下孵化器招商启航组建了 2000 万元的双创基金，与招商局集团双创平台合作设立孵化器；审核通过 4 个员工创业项目，已有 1 个项目完成下一轮融资。

5. 融资租赁业务

2018 年，招商租赁业务主要分布在交通运输、基础设施建设、现代服务、能源、高端制造领域，并初步确定聚焦以港航为主的交通运输业、以城市与园区综合开发为主的基础设施建设、以物流与大健康为主的现代服务业三大业务方向。公司客户分布和地区分布均相对分散，期末不良率和逾期率保持为 0。与此同时，招商租赁积极布局 Lease Tech[①]，通过核心租赁系统等项目着力打造智慧租赁新模式。产融结合方面，招商租赁深入研究客户需求，努力探索创新模式，2018 年落实保税租赁、售楼无忧等创新项目，深化招商局集团产融结合战略，力争打造新的业务增长点。

6. 不良资产管理业务

2018 年，招商平安资产按照“以不良资产管理为基础，以大资管为目标，以大风险化解为导向”的战略指引，积极推动业务发展，经营效益初步显现。不良类业务方面，招商平安资产贯彻不良资产业务五个延伸策略，加大一手包收购力度，在单户不良资产投资、异地展业、不良资产 ABS（Asset Backed Securitization，资产支持证券）方面均取得一定进展，年内不良类业务投放占比超过 30%。股东业务方面，招商平安资产与招商银行、平安银行积极探讨合作路径，切实推动各类合作业务落地，走协同发展之路。此外，招商平安资产于 2018 年落实了首单结构化项目型基金的外部募资工作，在轻型基金化业务领域首次取得突破，也为后续业务基金化发展奠定经验基础。

7. 金融科技业务

招商金科自 2018 年 1 月正式开业以来，坚持贯彻招商局集团“创新驱动、科技引领”

① 基于全球定位技术（GPS）和地理信息系统（GIS）实行简单的电子围栏，从而对租赁物进行实时监控和追踪，与租赁物的运营数据实时交互，实时掌握它的运行状况，从而对风险做出更好的判断。

的战略方针，以创新思维和手段支持集团和成员企业信息化建设。2018 年为招商局集团、招商金融、招商仁和人寿、招商平安资产、招商海达及招商金科提供信息化建设服务，累计开展并结项 53 个项目，所有项目按计划完成交付，关键里程碑全部达成。

【战略管理】

金融战略业务单元（SBU）及各业务单元（BU）总结过去三年（2016—2018 年）战略实施进展，深入研判未来 5 年相关行业发展趋势，对 2019—2023 年的战略目标和内涵、战略举措及衡量指标体系进行探讨。

战略研讨围绕招商局集团“质量第一、效益优先、规模适度”的工作部署，确立以“立足长远、把握当下、科技引领、拥抱变化”为战略指引，以“创新引领、协同驱动、特色鲜明、国内领先的金融控股集团”为战略目标，以“完善三道防线，夯实风险管理；内嵌双轮驱动，提升管控效能；以客户为核心，优化客户体验”为战略路径和措施。同时，逐一确定各金融成员企业的核心能力，突出招商局金融板块的“特色”内涵，以此制定特色战略指标和可落地、可衡量的考核机制。

2018 年 10 月，《金融 SBU 战略回顾及五年（2019—2023）战略实施研讨》及专项战略报告经金融 SBU 战略委员会审议通过，并上报招商局集团。

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，于 2018 年 3 月修订更新了《招商局集团实业经营平台海外及“一带一路”发展战略——金融板块》。2018 年 12 月，根据招商局集团《关于开展集团“十三五”规划海外专项战略执行评估工作的通知要求》，完成《金融 SBU 海外发展战略回顾与评估及对海外战略规划指标设计的意见和建议》，对招商局集团金融板块海外业务“十三五”战略规划执行情况进行了回顾，提出了 2019—2023 年战略安排和展望，并对海外战略规划指标设计提出了意见和建议。

【投资管理】

结合招商局集团和招商金融在2018年先后出台的《招商局集团2018年管控优化清单》《招商局集团海外业务管理暂行规定》《招商局金融事业群/平台执委会工作办法（暂行）》《关于招商证券私募投资基金业务投审授权事宜的通知》《招商局金融集团“三重一大”事项决策制度》，对2017年12月29日招商局集团核准的《招商局金融集团投资管理规定》进行了修订，待报集团核准后予以发布实施。

2018 年，招商金融完成投资总额 217 亿元人民币（不含招商银行），其中股权投资 187.7 亿元，固定资产投资 29.56 亿元。在此范围内，招商资本对以前年度已设立基金和当年新设基金的实际出资额共约 69 亿元。招商金融对招商资本旗下管理基金出资约 57 亿

元，响应落实国家战略和招商局集团发展战略对大湾区共同家园基金、国新国同基金、京津冀基金等外方管理的基金出资约 12 亿元。2018 年，招商资本旗下管理基金新增投资项目 90 个，投资金额 199 亿元。招商创投 2018 年总投资 10.53 亿元，投资方向仍然围绕招商局集团“三产一科创”，即互联网 / 移动互联网 / 人工智能等科技与集团金融、社区园区和综合交通物流三大产业的融合。2018 年，招商租赁的经营性租赁固定资产投资合计 21.98 亿元，招商局集团内业务占比达到 30.94%。

招商平安资产 2018 年公司业务投资共投放 93.06 亿元，其中不良类占比 31%。招商证券 2018 年完成投资 3.66 亿元，主要是招商证券大厦建设（支出金额 1.09 亿元）、信息系统和软硬件设备采购以及职场办公设备购置和装修支出。2018 年招商金融的投资项目均为主业投资，不存在非主业投资。

2018 年招商金融共涉及 11 个投资项目的审核审批，除招商资本设立基金的 3 个项目执行集团《招商局集团直接投资基金及基金管理公司设立投资审批管理暂行办法》，由金融事业部会签意见并经招商金融办公会 / 党委会审核后，报集团进行了审批。其余 8 个项目执行《招商局金融集团有限公司投资审批管理规定》，均经过招商金融办公会 / 党委会审核和审批。

【审计管理】

招商金融审计中心结合招商金融流程再造项目成果和招商局金融板块实际情况，推动集约化内审体系建设，确定了《招商金融事业群 / 平台审计中心建设方案》。根据此建设实施方案，招商金融审计中心全面贯彻落实矩阵式管理要求，完善审计集中工作，推进管理体系和制度体系建设，包括完成制定 13 项内部审计制度及办法，广泛开展内外交流学习并充实审计力量。招商金融审计中心依据年度审计信息化建设规划，持续打造审计信息化综合应用平台，推动非现场审计工作由事后审计向事中控制和事前预警转变。

2018 年，招商金融审计中心完成招商仁和人寿业务和财务审计数据集市，实现“数据 T+1”同步，建设 100 个审计数据分析模型，成功上线审计分析系统，非现场远程审计率能力已达到 30%，升级 TeamMate 审计作业管理系统，全面提升审计工作效率。

【风险管理】

2018 年，招商金融继续贯彻招商局集团“消除风险盲区、死角”“补短板、固底板”等风险管理要求，全面扎实推进金融板块风险管理工作，通过持续夯实三个“三道防线”、推进风险预警体系及信息化建设、开展流动性压力测试等有效平衡风险管控与业绩增长之间的关系，防范风险交叉和风险传

染，不断推动招商金融主动防控风险机制的建立与完善。2018 年全面风险管理工作取得了良好成效，对各项重大风险追踪及防范落实到位，年内未发生重大风险。

招商金融正在建立以整体战略方针及监管要求为指引，以三个“三道防线”为基础，以风险治理与风险偏好为核心，以风险管理有效工具、量化方法、信息系统为支撑的具有招商金融特色的全面风险管理体系，持续重视、持续发力、持续聚焦，将风险管控打造成金控的核心竞争力之一。

【科技创新】

2018 年 7 月 15 日，招商金融云一期建成投产，这标志着招商局金融集团及成员企业从此有了自己的云计算平台，为未来科技创新打下坚实的平台基础，在 2018 年招商局集团创新专项基金中，招商金融云 IaaS 平台获得创新成果奖；打造招商金融生态圈，完成招商证券、博时基金及招商仁和人寿客户信息整合系统建设，实现个人客户统一视图，累计整合超过 110 万名客户、超过 7 亿行数据记录、1000 多个标签；同时组建大数据和人工智能团队打造科技创新平台；构建大数据湖，研发生物识别、OCR 识别等新兴技术，已在仁和数据仓库、客户信息整合、在线服务、考勤等场景落地。

【产权管理】

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，确保产权各项相关工作顺利推进。

1. 优化产权管理关系，规范产权工作流程

一是优化产权登记系统权限，明确产权管理职责。招商金融根据招商局产权管理要求，在内部及国资委产权登记系统中为各二级成员公司均分配了录入权限，确保产权登记系统中信息的及时性、准确性。

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集团的各项产权管理制度，按照制度的要求规范产权工作流程。

2. 强化产权登记备案工作

一是产权基础登记工作。对于招商金融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，并要求各公司将相关产权信息的变动及时录入集团内部产权系统及国资委产权登记系统。2018 年，累计新增公司 5 家；减少公司 8 家；招商局及下属公司持有的股权发生变动的公司 5 家；注册资本及实收资本发生变更的公司 6 家；公司名称和类型发生变更 2 家；董监事及管理层发生变动 6 次，在办注销的公司 1 家。

二是资产评估备案及股权转让工作。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、股权转让事项。2018 年办理招商证券下属青岛招商致远增资项目、招证国际增资项目、海达保险经纪股权转让项目。

3. 助力招商金融重大项目操作

积极参与研究招商金融各成员公司发生的与产权业务相关的重大项目方案。2018 年，招商金融参与了金控平台涉及的境内股权无偿划转、境外股权转让等重大项目。

【法律合规管理】

招商金融高度重视企业法治工作。

一是健全法治工作领导机构。在招商局金融事业群 / 平台执委会下设资本、风险与合规委员会，招商金融党委书记、董事长、金融事业群 / 执委会主任洪小源担任主任委员，执委会其他执委担任委员，全面领导和组织推动企业法治工作。招商金融法律合规部作为合规委员会的工作机构和牵头部门，具体落实有关工作。

二是加强法律制度建设。2018年9月，招商金融制定出台了《招商局金融集团法律事务管理制度》《招商局金融集团合同管理规定》《招商局金融集团法律纠纷管理规定》《招商局金融集团外聘律师管理规定》4项法律制度，进一步规范合同管理、法律纠纷管理、外聘律师管理等法律事务，提升管理水平。

三是启动合规管理体系建设。在委托外部咨询机构对招商金融合规管理现状进行诊断和评估的基础上，按照《中央企业合规管理指引（试行）》和《招商局集团合规管理规定》要求，结合实际，制定起草《招商金融合规管理办法（试行）》，建立合规管理组织体系、制度体系、管控机制、保障机制“四大支柱”，待审议通过后发布施行。启动招商金融合规管理信息系统建设工作，完成了项目咨询、论证和系统建设需求说明书编写工作，系统开发工作有序推进，着力提高金融板块合规管理的信息化水平。

四是加强对成员公司合规试点工作的指导。为贯彻落实招商局集团 2018 年合规试点工作方案，招商金融制定具体实施方案，牵头成立金融板块合规试点单位联席工作小组，定期召开会议，加强沟通交流，推动、指导招商证券、招商资本及招商租赁开展合规试点工作。

【安全生产】

根据招商局集团安全生产工作要求，招商金融积极落实集团相关工作要求，切实做好全面安全生产工作，除负责包括总部和 3 家直属单位（招商海达、招商保险、招商金科）的安全生产管理工作外，同时配合集团督导招商证券、招商资本、招商创投、招商仁和人寿、招商租赁、招商平安资产等成员公司做好安全生产管理。2018 年，未出现安全生产事故。

【节能减排】

2018年，招商金融按照招商局集团要求，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】

在金融事业群/平台执委会的领导下，拟定并发布委员会工作规则；统筹并提交委员会核定各成员企业信息化建设规划和年度预算；制定招商金科和招商金融、招商仁和人寿、招商平安资产和招商保险的服务水平协议（SLA）并监督执行。

建成金融风险预警、预算费控、OA审批平台、资金平台、人事平台、内网、审计数据分析、知识管理等八大共享系统，已在招商金融、招商仁和人寿、招商平安资产、招商保险、招商海达及招商金科等8家单位进行推广。支持人民银行金控监管试点，引入最新金融科技成果，搭建RHM（监管—控股—成员公司）三层监管架构，打造智能金控监管系统和金控管理系统，辅助人行、金控进行监管决策。参与金控管理系统建设的思路整理，完成14个部门访谈，输出对应高阶业务需求书及建设方案。

2018年12月26日，招商金科获得国际权威BSI英标公司颁发的ISO27001信息安全管理体系、ISO27018隐私保护、CSA STAR云安全认证三大证书，信息安全在业内具备足够的竞争力和领先水平。

【企业文化】

招商金融着力构建矩阵式架构，倾力打造横向工作关系、扁平化组织，“简单、愉快、高效、共赢”的公司文化助力企业发展。新时代，招商金融提出“创新引领、协同驱动、特色鲜明、国内领先的金融控股集团”战略愿景。创新引领：以金融科技为核心驱动力；协同驱动：以为客户提供全方位和差异化的金融服务为宗旨；特色鲜明：推动成员企业形成差异化竞争优势；国内领先：坚持“质量第一、效益优先、规模适度”的发展原则，确保风险可控。

（郭　青　蒋　健　刘宏兵　王杏珊　李　伟　李　硕　王　蓓　姚　望　孙　悦　苏荟霖　徐莎莎　徐兴华　马诗雨　周　喆　张　敏）

招商证券股份有限公司

【概况】

招商证券股份有限公司于1991年8月创立于深圳市，是百年招商局旗下核心金融企业，也是目前国务院国资委体系内经营规模最大的综合型证券公司。截至2018年年底，招商证券在境内设有249家证券营业部和12家分公司，在香港特别行政区、英国、韩国等地设有经营机构。招商证券业务全面覆盖了中国资本市场的证券、期货、基金、直投等主要领域，能够为客户提供全功能、全产业链的综合金融服务。

【经营业绩】

2018年，招商证券实现合并口径营业收入113.22亿元人民币、同比下降15.21%；营业利润54.41亿元、同比下降23.41%；归属于母公司的净利润44.25亿元，同比下降23.52%。加权平均净资产收益率5.58%，同比下降2.81%。从可比的“母公司＋证券子公司”口径看，招商证券营业收入和净利润同比均有所下降，但降幅低于前十大券商及行业平均水平，与头部券商差距缩小，行业占比稳步提升，排名均位居A股上市券商第七位。截至2018年底，招商证券合并总资产3049.31亿元，净资产807.92亿元，净资本528.06亿元。

【人力资源】

截至2018年底，招商证券员工总人数为9711人，本年度在职人数为9664人。学历情况：博士83人，占员工总数比例的1%；硕士2690人，占员工总数比例的28%；本科4826人，占员工总数比例的50%；本科以下2065人，占员工总数比例的21%。2018年，招商证券持续从战略高度强化“能上能下、能进能出、能高能低”的“六能”人力机制落地，扎实推进各项人力资源工作，充分激发组织活力。

【业务发展】

1. 零售业务

2018 年，招商证券零售客户业务在激烈的市场竞争中保持了稳定的市场排名，实现代理买卖证券业务净收入（母公司口径，不含席位租赁）22.25 亿元，市场排名保持第 7 位，佣金收入市场份额较 2017 年提升 0.02 个百分点至 4.22%。2018 年，新增投资者占比 11.4%，较 2017 年提升 0.9 个百分点，上海新增代码卡市场排名第 2 位。财富管理计划客户数较 2017 年末增长 4.27%；代销金融产品净收入逆市增长 29%，行业排名同比提升 3 位至第 6 位。

2. 机构业务

机构客户业务继续保持行业领先地位，主券商客户股基交易量市场份额同比增长 56%，公募基金分盘市场排名保持行业第一梯队。主券商托管业务继续巩固行业领先优势，托管外包总规模近 1.3 万亿元，托管外包收入 6.16 亿元，同比增长 22%；私募基金托管外包产品数量、规模，以及公募基金托管数量连续五年保持全行业第一；外商独资企业（WFOE）基金托管外包服务规模占比达 40%，位居行业首位。

3. 大投行业务

企业客户业务的证券主承销总金额排名位居第 3 位（不含地方政府债券），母公司投资银行业务收入排名第 7 位，整体实力保持在第一梯队。首次公开发行上市业务项目发行数量排名第 4 位，较 2017 年提升 3 位，承销金额排名第 5 位，较 2017 年提升 2 位。债券承销金额排名第 3 位，并在 ABS[①]承销规模上继续保持行业第 2 位。

4. 子公司

2018 年，招商证券各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盈收能力不断加强。招商证券资产管理有限公司积极应对资管新规带来的挑战，全力加速向主动管理的转型，主动管理规模达 2313 亿元，同比大幅增长 82%。2018 年营业收入排名较 2017 年提升 1 位，至第 7 位，合规受托资产管理规模排名较 2017 年提升 1 位，至第 4 位，两项核心指标均创历史最佳。招商致远资本投资有限公司积极推进基金募集工作，2018 年全年新增投资项目 13 个。招商证券国际有限公司投行板块牵头完成了美团点评、51 信用卡等多个影响较大的“新经济”IPO 项目。证券板块孖展日均规模同比大幅增长 30%。直投业务加快从单一股权投资型向基金管理型的转型，成为新的收入增长点。招商期货有限公司持续优化 IB 业务适当性管理流程，夯实经纪业务发展基础，股指期货市场份额较 2017 年提升 10 个百分点。连续 5 年获得期货行业分类监管 A 类 AA 级的最高评级。招商证券投资有限公司完成了公司组织架构设置及有关经营管理制度的拟订工作，大力加强团队建设与人才引进，为未来发展打下了较好的基础。

① Asset Backed Securitization 的简称，以项目资产为支撑的证券化融资方式。

5. 投资业务

2018 年，招商证券的资本投资业务在控风险的同时，努力提升投资收益。债券投资在市场利率宽幅震荡、信用违约事件频发的大背景下，精准判断市场走势，用资规模及仓位创历史新高；灵活运用各类衍生工具建立全面策略体系，中性策略交易能力大幅提升；全年境内债券投资收益同比增长 210%，自有资金综合投资收益率达 11.87%，大幅超越同期中债指数 3.65 个百分点，在公募基金中排名前 2%。衍生投资强化创新驱动，持续丰富投资品种，获得跨境自营业务、场外衍生品一级交易商、上海期货交易所铜期权做市商等新业务资格；做市类业务及量化自营类业务收入显著增长，带动全年投资收益同比增长 20%。股票投资通过调仓换股、加强个券止损、恢复损失限额、集中度控制等方式，降低方向性投资的风险与损失。

【改革创新】

2018 年，面对环境的重大不确定性，在招商局集团、招商局金融集团的正确领导和支持下，招商证券作为招商局集团确定的“质效提升百分之一工程”和国企改革“双百行动”唯一双料试点单位，迎难而上，向改革要动力，向创新要活力，以前所未有的力度推进改革。招商证券实现了“跑赢大市、优于同行”，为突破“中位数瓶颈”、综合竞争力进入行业前五打下了基础。

一是定战略。在波士顿咨询集团公司（BCG）的协助下，招商证券紧密衔接招商局集团战略，制定了《中长期发展战略暨 2019—2023 年发展规划》。将在保持现有资产规模行业排名的基础上，重点提升发展的质量和效益，更加聚焦于特色化发展，持续提升核心竞争力，以客户为中心，努力打造具有国际竞争力的中国最佳投资银行。

二是强班子。按照国资委“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”的要求，由招商局集团主导，招商证券在 2018 年先后实施了“全球招聘总裁”“经营班子副职竞争上岗”两项事关长远的顶层改革，公司也成为证券行业和“双百行动”国企中第一家“市场化选聘职业经理人”的改革试点企业，这是招商证券发展历史上前所未有的重大改革举措。

三是调架构。根据“一事一办”原则整合招商证券总部部门，优化组织架构，改变了过去职能交叉、资源分散、效率较低的局面，打造了简单高效的组织体系，有利于进一步落实招商局集团“以客户为中心”的理念，促进业务协同，更好地激发活力，凝聚合力。

四是抓落实。以“质效提升百分之一工程”项目为抓手，按照“边制定、边实施、边调整”的原则，2018 年落地了一批转型变革举措。投行模块明确投行组织管理优化方向，构建“投行 + 直投”联动模式；大运营模块完成公司级统一运营系统建设及统一的运营管理中心方案设计；金融科技模块制订发布《金融科技创新基金管理办法》，建立了金融科技创新孵化平台，促进科技与业务加快融合；研究转型方面积极布局公共政策研

究、产业研究、金融工程研究等智库型研究的核心能力，加强对招商局集团和公司内部的支持力度。

【内部控制】

2018 年，招商证券积极应对依法全面从严监管的考验、市场下跌的压力，严密防范和控制各类风险，连续 11 年获得证监会分类监管最高评级 A 类 AA 级。切实贯彻落实中央八项规定精神和招商局集团九项措施要求，坚决防止“四风”反弹回潮。继续对重大违规事项进行严肃问责，坚持了对违规违纪事件“零容忍”。

【企业文化】

2018年，招商证券以“提质增效”为文化主题，策划开展了“提质增效”系列活动，为转型变革营造了良好的文化氛围。招商证券把党建要求与文化宣传相融合，营造党建氛围，凝聚组织合力。招商证券获广东省企业文化建设研究会颁发的“2018年度广东省企业文化建设先进单位”荣誉，《招商证券》月刊连续10年荣获深圳市出版业协会评选的年度“十优企业刊奖”荣誉。

（张硕硕）

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，是招商局下属二级公司，也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，但每只基金都专注特定领域。招商资本基金投资项目涉及道路、港口等基础设施、生物技术、医疗医药、金融服务、房地产、市政配套工程、高科技、TMT[①]、农业食品、服务贸易、文化传媒、装备机械、能源、智慧城市等领域。

截至2018年12月底，招商资本管理43只人民币基金和美元基金，管理总资产折合人民币2700多亿元。

【经营业绩】

2018年，招商资本实现营业收入77059万元人民币，同比去年增幅29%；全年累计实现利润总额68206万元，同比去年增幅24%；归属于母公司净利润49890万元，同比增长93%。

【人力资源】

2018年，招商资本员工总人数281人。学历情况：博士15人，占员工总数比例的5%；硕士171人，占员工总数比例的61%；本科80人，占员工总数比例的29%；本科以下15人，占员工总人数比例的5%。

招商资本根据人才招聘需求，维护并扩充各类招聘渠道，为各基金管理公司/团队、各部门招聘了募资、投资、财务、法律、宣传等相关岗位人才。全年共入职55人。

招商资本组织了2次新员工培训，培训

① 指科技（Technology）、媒体（Media）和通信（Telecom）。

70 人。按照合规管理工作要求，组织了 2 次制度培训，参训约 120 人次。根据管理需要，组织招商资本 8 名员工参加 1 次招商局公文写作培训。按照党建工作要求，持续开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大会议精神，针对中层以上党员领导干部，组织 6 批次 33 人参加招商局十九大轮训班。针对普通党员和青年职工，招商资本组织开展 5 场主题学习教育和党日系列活动，共计 130 余人次参加。结合宏观形势发展和业务工作需要，联合内外机构，开展 9 次内部专题研讨会，内容涵盖宏观研究（资管新规、PE 行业政策、中美贸易冲突等）、行业（海外并购、新能源汽车、人工智能、区块链等）方面。

【业务发展】

1. 基金募集

2018 年，招商资本完成 6 只基金的募集，新增资产管理规模 208 亿元。在清科集团举办的“中国股权投资年度论坛”上，获得“2018 年中国私募股权投资机构 50 强”奖，排名第 13 名。在投中集团举办的“第 13 届中国投资年会年度峰会”上，荣获“投中 2018 年度中国最佳中资私募股权投资机构 TOP50”奖，排名第 1；“投中 2018 年度中国最佳私募股权投资机构 TOP100”奖，排在第 5 名。

2. 国家级基金

招商资本积极参与共同家园基金、服务贸易、农垦等多只国家级战略基金，为粤港澳大湾区、京津冀、“一带一路”、乡村振兴等国家战略贡献力量。2018 年开创 4 只国家级基金，投资 / 倡议 16 个项目，交割金额约 28 亿元。其中，中白产业基金投资 4 个项目，已交割金额折合人民币 6.84 亿元，3 个项目均已入驻中白工业园。服务贸易基金和农垦基金投资 6 个项目，交割金额 5.15 亿元。招商资本联合发起的京津冀基金践行京津冀区域发展战略，投资 6 个项目，交割金额 16 亿元。

3. 产融结合、融融结合

2018 年，招商资本贯彻落实招商局产融结合发展战略，旗下基金投资招商局相关产业金额 60 亿元人民币，占 2018 年投资总额的 30%。其中，海工基金投资 4.15 亿元收购香港主板上市公司 TSC 集团，助力招商工业去库存，并于年底通过 TSC 集团成功实现钻井平台 SMS Mariam 和 SMS Faith 出表，总计 1.66 亿美元（约合 10.45 亿元人民币），在协助招商工业去库存的同时，也为打造招商海工产业生态圈奠定了基础。国调并购基金和国协一期基金合计投资 11.78 亿元，联合招商局大健康事业部通过摘牌取得了天津药研院 65% 的股权，成为招商局健康产业公司落地的第一个项目，有力推动了招商局新产业发展。

【制度建设】

2018年，招商资本制订或修订了27项制度，包括制订《规章制度建设管理规定》《合同管理办法》《违规问责管理办法》《基金分配工作指引》，修订《合规管理办法》《基金及基金管理公司设立规定》《印章管理办法》《招投标管理办法》等。同时，招商资本组织对2018年颁布实施的规章制度进行集中学习和宣贯，保障新颁发的规章制度落地执行。目前，招商资本下发执行的制度办法为76项（含招商局下发4项），制度体系不断完善。

【内控体系建设】

2018 年，招商资本高度重视风控工作的开展，深入贯彻落实“做好投资、控好风险”的要求，围绕公司重大风险事项研究制定风险管理策略，并进一步完善风险管理组织架构，即风险监测与应对的三道防线，从基金管理公司 / 团队到公司中后台职能部门，对企业面临的风险进行层层把控。同时，招商资本以招商局合规体系试点为契机，通过合规培训、内部审计、专项检查等措施，强化了基金团队和中后台职能部门对于合规风险的防控意识，并进一步梳理和完善招商资本的风控制度体系。为了加强招商资本投资、风险管理等指导职能，公司成立了风控委，制定了《招商资本基金投资指引》《投资风险管理委员会工作办法》，持续优化风控管理体制机制，做到风险管理、内控建设与经营管理的深度融合。

【合规建设】

2018 年，根据招商局合规试点工作的要求，完成招商资本合规试点工作方案。协同投资团队和其他中后台部门共同探讨，建立分工负责、协同联动的合规管理工作体系和内容明确的合规制度，从而形成前期防范、过程控制和违规惩处的机制，保证业务活动遵守合规制度。根据国资委要求修改公司章程，完成 23 家管理公司“党建工作总体要求进章程”的工作，完成率 100%。积极开展合规培训工作，组织 10 次法律及合规培训 / 讲座。为使合规管理工作落到实处，招商资本开展了一系列标准化工作，包括制订合规风险识别标准清单、修改拟定标准合同模板、规章制度年度更新计划标准化流程、合规审核标准化流程等工作。按期发布合规工作季报，对行业及公司的合规风险进行提示。组织外部律师开展重点领域以及重大案件的合规检查工作；配合招商局进行投资项目的合规检查工作。完成各项合规试点工作任务及目标，合规工作流程规范，保障公司依法合规经营。

【改革创新】

2018 年，招商资本完成南通通州区产业基金、南通建筑联盟基金、CMC 协同基金的签约工作。招商资本方面不出资但获得基金管理主导权，在管理输出上迈出了一大步，招商资本的品牌得到市场认可。目前，招商资本不出资而获得管理权的基金数量已经有 6 只（丰域基金、无锡新能源基金、崇川基金、CMC 协同基金、通州基金、建筑联盟基金），合计签约资产管理规模 100 多亿元人民币。

【安全生产】

2018 年，为做好安全生产应对预案，提高安全生产事故处理能力，招商资本修订了安全生产管理规定，细化了安委会的职责和安委办的职责，将职责和责任落到实处。同时，建立办公环境的安全生产自查、巡查机制，并编制巡查记录清单，通过定期筛查、检查安全隐患，将安全生产工作落实在长期的工作中。持续完善安全生产管理体系，落实安全生产责任。

加强网络安全管理工作，优化网络结构，提高了网络安全等级及网络管理能力：优化了防火墙防护功能、细化了交换机与路由地址的分发类别、调整了网路带宽、增加了与招商局光纤网的联动性。通过招商局虚拟网接入、腾讯御点安全防护软件安装、软件正版化规范，提高了公司信息安全的防护能力。通过接入国家公安部天网的安全防护，进一步保护了公司业务系统、网站等数据的安全性，提高了数据的安全等级。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。2018 年，招商资本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。结合招商资本管理实际情况，组织开展了回顾招商局发展历程、参观蛇口改革开放博物馆、集体观看影片《厉害了，我的国》《青年马克思》《褪色的人生》等形式多样的学习教育活动。举办了“急救知识”主题培训、中秋诗词大赛、元旦前夕组织迎新嘉年华，弘扬中国传统文化及中华民族核心价值观。在招商局公司日期间组织深圳、香港、北京三地员工分别在深圳湾人才公园、香港添马公园、北京玉渊潭公园健步，积极参加蛇口工业区工会成立 35 周年暨“蛇口基因”职工羽毛球比赛等，营造企业文化氛围，进一步激发了全体员工的生机和活力，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。招商创投聚焦于境内外的“互联网+”和科技创新领域，专注在招商局产业价值链上发现、培育、整合互联网创新领域，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金融、地产、交通等招商局三大主业的“互联网+”，以及科技创新（创新科技、创新模式、大消费、大健康等）。

截至2018年12月底，招商创投的资产管理规模折合人民币约58亿元。

【经营业绩】

2018年，招商创投母基金和团队回收显著，“深鉴科技”等项目取得良好的退出回报，实现投资收益13213万元（未剔除招商新能源公允价值变动因数），较2017年同期的4544万元增加191%；营业利润为15863万元，较2017年同期的1482万元增加970%；净利润15612万元，较2017年同期的481万元增加3146%。

【人力资源】

2018年，招商创投员工总人数15人，本年度在职人数15人。学历情况：博士1人，占员工总数比例的7%；硕士10人，占员工总数比例的67%；本科4人，占员工总数比例的26%。

招商创投因业务发展需要，招聘管理人员1名，投资人员3名，进一步充实了管理队伍。

招商创投鼓励员工内部创业，充分调动员工的创新力和主观能动性。2018年，员工的内部创业热情高涨，启航孵化器共收到34份内部创业申请，4个项目通过评审。首个获审核通过的内创项目“壹家仓”与腾讯微瓴达成智慧零售战略合作，并完成Pre-A轮融资，估值达2亿元人民币。

招商创投结合2018年工作实际，组织和参加各层级关于习近平新时代中国特色社会主义思想及党的十九大会议精神培训以及“不忘初心、牢记使命”等主题教育共4次，实现了中层及以上干部学习教育全覆盖；创新党课模式，尝试普通党员轮流讲党课，提高学习成效。同时，招商创投注重队伍业务素质提升，紧密结合政策热点、行业重点等组织举办各类专家讲座、研讨培训10次。

【业务发展】

1. 母基金投资

2018年，招商创投共投资外部子基金28只，金额20亿元。其中，国内基金25只，投资金额17.9亿；海外基金3只，投资金额折合人民币2.1亿元。根据市场和子基金自身运作情况，中止了对H Capital人民币基金的投资，将其5000万元额度调整为对襄禾人民币一期基金的投资。子基金共向招商创投和各二级公司推荐或协助投资项目共55个，其中，通过投资决策9个。

2. 管理团队直投

2018年，招商创投跟进项目465例，通过立项30例，通过决策23例，决策投资金额7.53亿元。截至2018年底，共跟进项目1512例，立项98例，投资项目55例，合计投资金额15.48亿元，投资项目涵盖了“互联网＋金融”、“互联网＋交通”、“互联网＋地产”、创新科技、大消费、大健康等行业和领域。

3. 二级公司产网投资

2018年，二级公司产网互动项目83例，立项12例，通过投资决策5例，决策金额3.26亿元（包括招商创投主导推动、外运发展自有资金参与投资2500万美元的京东物流项目）。截至2018年底，二级公司产网互动项目共立项27例，通过投资决策12例，累计决策金额4.62亿元。

4. 项目孵化、投资及融资

2018年，启航孵化器完成孵化立项项目199个，投资立项项目24个，通过决策投资项目17个，决策投资金额2940万元，共有11个项目获得下一轮融资，下一轮融资率25%。

【改革创新】

2018年，招商创投紧密围绕招商局“十三五”战略，不断增强创新驱动力，全面触达创新、融合创新、拥抱创新，进一步强化募投管退等方面的工作。以产学研、招商局战略合作和孵化器合建为基金落点，持续推进清华基金、波士顿咨询集团数字风险投资公司（BCGDV）、创新基金、SPF美元基金组建工作。按照“一空间一基金”的模式，快速布局漳州、蕲春、上海、厦门等孵化器基金。加大产网融合力度，推动多个创新项目与招商局产业公司合作落地。持续做好投后管理，通过增值赋能促进项目价值提升，为被投企业创造更大价值。

【安全生产】

2018 年，招商创投严格执行《招商局创新投资管理有限责任公司安全生产管理规定》要求，落实安全生产“一岗双责”，完善安全生产机制体系建设，推进安全生产管理措施落地，坚持安全生产检查常态化，积极开展危险源辨识，有效地提升了安全生产管理水平，持续实现年度零生产事故目标，安全生产形势平稳可控。

【内控体系建设】

风险管控方面。2018 年，招商创投持续完善风险管控体系，初步建立风险数据库，编制风险地图与风险案例库；开展流动性风险压力测试，迈出主动管理风险的关键步骤；正式上线新投资管理系统，将项目数据结构化，对项目实施跟踪和对比分析，定期分析项目经营状况，密切关注项目经营发展，通过提升企业数字化水平，规范公司经营管理；加强内部专项审计，充分发挥审计“第三只眼”的监督职能与作用，及时排查潜在风险源，提前风险预警和化解风险；积极开展风控培训，通过学习行业政策，组织各类内控管理专题研讨会议，并初步形成投后管理措施指引，增强了队伍的风控意识和风控能力。2018 年，未发生重大风险事件。

合规管理方面。招商创投根据国家和招商局相关合规要求，多措并举，扎实推进合规管理工作。全面梳理现有制度，按时修订完善各项制度体系，严堵管理漏洞，及时防范化解合规风险；持续为中后台提供法律合规支持服务，严格审核新基金设立、投资交易项目，以及相关法律文件，保证立项、交易合法合规；结合实际，推进合同标准化建设。针对热点问题、重大政策规定的出台，邀请专家结合典型案例，有针对性开展专题培训讲座。

监察管理方面。招商创投强化作风建设，加强对中央八项规定和招商局改进作风九项措施的宣传贯彻；畅通信访渠道，对重点部位、关键环节、关键岗位、关键人员开展监督监察；认真落实招商局党委巡视组整改要求，对相关违规问题立行立改，共召开 11 次巡视整改会议，加强违规违纪查处力度，营造了风清气正的工作氛围。

【企业文化】

招商创投继续提倡“简单、愉快、高效”的工作氛围，弘扬“诚实、守信、透明、规范、公正、公平、礼让”的精神，通过对制度的严格执行和对企业核心价值理念的倡导，促进员工形成管理行为上的自觉。招商创投结合自身实际情况，组织开展了回顾招商创投发展历程、参观太子湾蛇口展示中心及蛇口改革开放博物馆、集体观看影片《厉害了，我的国》《青年马克思》等丰富多彩的文化活动，组织员工积极参加招商局成立 146 周年文娱活动、蛇口工会组织的摄影大赛、蛇口

工业区工会成立 35 周年暨“蛇口基因”职工羽毛球比赛等活动。

招商创投从职工群众“急需、急盼”的事情着手，开展经常性送温暖、送关爱活动，组织大龄单身员工参加金秋单身青年联谊活动，关爱女职工，为女员工购买女性疾病险，在企业内全面推行工会会员服务卡等贴合职工需求和心声的活动，将企业文化贯穿各项管理始末，不断激发员工的使命感、凝聚员工的归属感、强化员工的责任感。

【品牌建设】

招商创投坚持以在行业内打造有影响力的创新投资项目为主，以产业创新峰会、组建产业圈等品牌宣传推介形式为辅的品牌建设和推广理念，在行业内逐步提升行业美誉度和品牌形象力，受到业界的广泛关注。招商创投注重明星项目和标杆项目的打造与培育，以项目口碑带动品牌形象力提升，投资项目“麦麦养老”作为唯一的智慧养老场景供应商，入选国家发改委 2018 年数字经济重大工程。“OpenBayes”进入 2018 年天津市新一代人工智能科技重大专项。积极配合招商局双创示范基地建设，打造具有市场影响力的创新投资品牌，营建蕴涵招商局精神的双创口碑。

2018 年，启航孵化器组织协办线下双创活动 32 场，联合举办 2018“招商杯”前海粤港澳青年创新创业大赛决赛特训营等，累计服务创客达千余人，积极组织参加 2018 年央企熠星大赛等活动，双创品牌建设成效明显。2018 年，招商创投获投资中国、亿欧网、猎云网等市场主流媒体机构认可，相继获得“投中 2018 年度中国最佳有限合伙 TOP20”“投中 2018 年度中国最佳母基金 TOP20”“投中 2018 年度中国受 GP 关注的母基金 TOP20”“亿欧 2018 年最佳产业母基金奖 TOP10”等多项荣誉。2018 年，招商创投组织举办了产业创新峰会，参与单位覆盖了 10 余家招商局集团各级产业单位，获得了新华社、《证券时报》《经济参考报》等 13 家国内权威主流媒体现场报道，累计发布报道 220 余篇。同时，招商创投以产业创新峰会为契机，发起打造了“CM 创新汇”，目前，已有产业圈成员单位 20 余家，子基金成员单位和创业圈成员单位 130 余家，搭建起了创新资源与产业资源的长效对接通道，在业界反响热烈。

（侯永军）

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，是内地首批成立的五家基金管理公司之一，也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。

博时基金在我国基金业内率先倡导价值投资理念，始终坚持做“投资价值发现者”，以客户为中心，为客户创造价值。产品覆盖了从公募到非公募、从股票投资到固定收益投资、从低风险到高风险、从主动管理到被动管理、从国内到海外等不同产品类型，满足了各类客户的资产配置需求。公司所管理的各类资产取得良好投资收益，累计分红近千亿元。博时基金的资产管理规模处于行业前列，且近几年行业地位稳步提升。

博时基金注重风险控制和合规管理，建立了制度、技术、执行三重保障的内部控制体系，设立了以董事会风险管理委员会、公司风险管理委员会为中心的风险管理组织架构，力争实现质量、效益、规模的均衡发展。

【经营业绩】

2018 年，宏观经济下行压力明显，权益市场持续震荡下跌，资管新规发布并逐步落地，行业内乃至跨行业竞争有增无减。面对经营环境的变化，博时基金全面落实“质量第一、效益优先、规模适度、风控守底”的工作方针，巩固优势，引领创新，提升质量，全年投资业绩明显提升，管理规模稳步增长。

截至 2018 年末，博时基金管理的公募基金规模 5500 余亿元人民币，排名行业第五；剔除货币基金和短期理财债券基金后的公募基金规模近 2500 亿元，排名行业第二。固定收益类公募基金（含货币基金）中参与排名的组合共计 37 只，其中 2018 年初以来业绩排名在前 50% 的有 32 只，占比 86%；排名位于前 30% 的有 24 只，占比 65%。权益类公募基金（包括指数产品）参与排名的 47 只产品中，2018 年初以来业绩在前 50% 的有 32 只，占比 68%。

2018 年，博时基金营收稳步增长，累计实现营业收入 31.65 亿元、同比增长 2.04%；营业利润 11.96 亿元，净利润 9.03 亿元、同比下降 3.76%；ROE23%，同比下降 22%。

截至2018年末，公司总资产67.13亿元，净资产41.93亿元。

【人力资源】

2018年，博时基金员工总人数为568人，本年度在职人数为568人。学历情况：博士34人，占员工总数比例的5.98%；硕士353人，占员工总数的62.15%；本科160人，占员工总数比例的28.17%；本科以下21人，占员工总数比例的3.7%。

在人才队伍建设方面，博时基金注重绩效导向，注重发挥核心岗位、核心人员的“头雁”作用，让团队带头人在急、难、重业务中历练，经风雨、见世面、长才干。加强文化建设，激发员工的锐气，建立以客户为中心、以奋斗者为本、贡献面前人人平等的公司文化，持续增强员工归属感和成就感。公司员工队伍稳定，主动离职率明显低于同业。

【业务发展】

2018年，博时基金狠抓投研能力建设，努力拓展市场的广度和深度，公司运行高效平稳，各项主要工作和业务均扎实推进。

1. 优化投研管理

进一步完善博时基金管理有限公司投资委员会的决策流程，强化大类资产配置体系的建设，提高对市场条件的研判水平，增强决策的科学性、全面性和可操作性。固定收益投资委员会在2018年内关键时点判断准确，切实增强决策执行力度，将决策的正确性转化为可观的投资业绩。权益投资委员会在基础投研、投资应对、策略协同等方面下功夫，形成固定有效的工作机制和可执行的业务流程，效果逐步显现。继续加强投研一体化机制，根据产业链划分的投研一体化小组的作用逐步显现，在多个行业上实现了持续有效的股票推荐，宏观的支撑作用和量化的信号价值也逐步显现。

2. 加强市场拓展

博时基金坚持以客户需求为导向，敏锐把握市场形势的变化，在市场拓展的广度和深度上均有提升。机构客户方面，对银行、保险、大型企业等机构进行了广泛调研，及时抓住市场机会，在多个方面形成有效突破，巩固了公司在机构客户群体中的合作优势，开拓了中央企业等新的客户领域和合作模式。在零售客户方面，持续加强零售渠道建设，零售工作方法进一步成熟，渠道关系持续深化，初步建立起了零售业务条线星级讲师评定体系，零售服务向专业化方面发展。互联网金融方面，深化与蚂蚁金服、腾讯等互联网平台合作，博时现金收益成为除天弘余额宝货币外首家成功接入余额宝的货基产品，年末保有规模1400余亿元。养老金市场方面，博时基金首批获得职业年金投资管理人资格，先后中标中央国家机关事业单位职业年金和新疆、山东职业年金。

【改革创新】

在行业竞争红海的格局下，博时基金通过产品创新满足客户需求，通过科技赋能提高投研和运作效率，是提高公司核心竞争力的关键举措。2018 年，公司产品布局的预见性和创新性更为明显，多项特色产品受到市场认可，以信息技术为核心的科技元素更多地融入到公司投研、营销、运营和日常办公中，提高了各项工作的效率和效果。

在产品研发方面，大力推进产品创新，根据市场需求和公司优势开发出特色产品，抢占创新高地。例如，央企结构调整交易型开放式指数基金（ETF）产品落地，既满足了国有企业的资本运营需求，也有利于不同国有企业共享改革发展成果，让社会投资者分享改革红利，获得了市场青睐，首发募集近 260 亿元人民币，是博时基金成立以来首发规模最大的基金。

在科技赋能方面，信息技术（IT）战略规划的执行取得实质性进展，新一代投决系统、企业数据平台系统、DevOps[①]统一研发平台、微服务及容器化等新技术架构、软件定义网络等基础设施项目的水平在行业中领先。开发和完善智能投顾组合产品，结合客户需求重点和智能投顾组合的产品线规划，重点开发了配置型和策略型两类智能投顾组合，并在天天基金、盈米财富等上线博时智能投顾组合，运作情况良好。试水“智能投研”，积极探索大数据时代下投研方法论的变化，为基本面研究提供更翔实的证据支持、更全面的跟踪扫描和更前瞻的机会捕捉，从而提高研究效率。

【安全生产】

博时基金高度重视办公室场所和运营过程中的安全工作。2018 年 10 月乔迁新办公大楼后，对安全工作管理得更为周密、严格。重点包括：办公场所的消防安全、保卫工作、人身安全，信息系统的运营安全、网络安全和数据安全，公司食堂的食品安全、操作安全等。严格执行安全运营的各种规章制度、操作规范，不断梳理并及时改进安全运营管理中的薄弱环节，准备好安全事故处置预案，加强人员培训和日常演练，随机抽查检验，把责任落实到位，全年未出现安全运营事故。

【企业文化】

2018 年是博时基金成立二十周年，博时基金借此机会，开展了一系列活动，对内加强公司企业文化建设，对外强化公司品牌宣

① DevOps（Development 和 Operations 的组合词）是一组过程、方法与系统的统称，用于促进开发（应用程序 / 软件工程）、技术运营和质量保障（QA）部门之间的沟通、协作与整合。

传。2018 年 7 月，博时基金举办了投资论坛暨博时基金成立二十周年客户答谢会，邀请监管机构、行业协会、战略合作客户等负责人出席，取得了良好效果。博时基金乔迁基金大厦，改善办公环境，让员工增强了归属感，提振了士气。

博时基金的投资业绩得到广泛肯定。2018 年，博时基金先后荣获《中国基金报》评选的公募基金 20 年“十大最佳基金管理人”和“最佳固定收益基金管理人”，《中国证券报》评选的“中国基金业 20 年卓越贡献公司”，中国证券投资基金业协会评比的“优秀基金管理人”等称号，博时基金旗下多只基金获“明星基金奖”。

（王　娟　沈成然　贺春临）

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。2011 年 4 月 19 日经中国银行业监督管理委员会批准成立，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，8 月完成更名登记。

截至 2018 年底，招商财务注册资本 50 亿元人民币。股东构成、认缴资本及股权比例见下表：

股东构成、认缴资本及股权比例

单位：亿元人民币

序号	股东名称	认缴资本	股权比例
1	招商局集团有限公司	25.50	51.00%
2	中国外运长航集团有限公司	24.50	49.00%
	合 计	50.00	100.00%

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；有价证券投资（固定收益类）。

【经营业绩】

2018 年，招商财务资产规模 492.60 亿元人民币，所有者权益 56.26 亿元；实现营业收入 11.60 亿元，利润总额 4.73 亿元。吸收存款 434.24 亿元，月日均存款余额 258 亿元；全年办理结算业务 30.71 万笔；累计完成续授信 295.3 亿元，新增授信 192.7 亿元，年末贷款余额 308.71 亿元。

招商财务支持招商局减债降负、降本增效，为招商局降杠杆比例 10.75%，减负债比例 7.24%；帮助成员单位降杠杆，累计贷款 236.35 亿元；为成员单位节省成本 2.42 亿元。

【人力资源】

2018 年，招商财务员工总人数为 47 人，本年度在职人数为 47 人。学历情况：硕士 29 人，占员工总数的 61.7%；本科 18 人，占员工总数比例的 38.3%。

2018 年，招商财务采取市场化方式、高标准选聘专业人才。先后为企业金融部、结算业务部、审计稽核部、信息管理部、金融市场部等部门引进专业人才；招商财务制定了《选人用人工作管理规定》《中层管理人员选拔任用工作纪实办法（试行）》，规范中层管理人员选拔任用工作。开展全员考核和干部述职工作，并把考核结果作为岗位晋升及薪酬待遇调整的重要依据；招商财务制定全年培训计划，筛选优质培训资源，举办公司级培训 13 期，外出培训 33 期，培训内容涉及专业知识、业务技能、法律法规、办公常识等多个方面，有效提高了干部员工的业务能力和综合素质。

【业务发展】

1. 聚焦重点项目

招商财务融资支持招商局践行“一带一路”倡议，为承担中白工业园、吉布提港、中欧班列等重点项目的招商物流、招商港口、中外运长航等成员企业提供贷款 47.75 亿元。支持“长江经济带”建设，累计向长航集团发放贷款 11.22 亿元。支持制造业转型升级，累计向浙江东邦修造船有限公司、招商局重工（深圳）有限公司发放贷款 12.72 亿元。发挥内部金融机构优势，推进南通项目落地，开拓了招商蛇口整合招商局内部土地资源的新模式。支持粤港澳大湾区建设，与招商蛇口开展广泛的业务服务与交流，2018 年年末，为招商蛇口提供贷款 131.86 亿元。为中国外运华南有限公司下属 9 家物流业务运营公司开立无船承运保函 180 万元，支持企业主营业务发展，为企业节约资金、降本增效。

2. 丰富业务品种

结合成员单位金融服务需求，不断丰富业务品种。定制开发招商财务承兑汇票业务，首张承兑汇票票面金额为 300 万元，期限 6 个月。积极准备开展银团贷款业务，制定了银团贷款制度，并就有关项目与银行进行商谈，后续计划以受让银团贷款份额的方式，成为银团贷款参与行。开展预付款保函业务，对资金归集率较高的成员单位免收保证金，同比外部银行，手续费减少近一半，且可灵活设置担保方式，减少成员单位资金占用。开展财务顾问服务，及时把握成员单位对外收购等需求，提供财务顾问服务。丰富存款

产品，为成员单位提供更多个性化选择。

3. 简化业务流程

在严守合规要求的前提下，发挥招商财务贴近客户、更了解成员单位的比较优势，积极精简流程，努力实现业务执行上的迅捷、高效，更快满足成员单位的贷款需求。2018年新增自营贷款业务110余笔，最快1周内完成授信及贷款发放，相比商业银行一般一个月以上的单笔信贷业务完成周期，大大提高了响应速度。积极为招商局的小微企业、初创企业提供贷款，累计向行云数聚（北京）科技有限公司、海通（上海）贸易有限公司、招联（北京）食品有限公司等提供贷款1.48亿元，解决了小微和初创企业融资难、融资贵的困难。

4. 强化资金归集

推进全级次开户和账户直联，组织完成长航集团、招商物流多批次、多区域的业务及网上金融系统使用培训，累计覆盖124家公司、230余人次。推进招商局其他二级公司全级次开户及账户直联工作，多次拜访招商蛇口、招商港口并持续沟通，梳理资金及业务需求，消除开户及账户直联障碍。推介二级资金池业务，在满足成员单位自身资金管理需求的基础上努力提高系统自动归集率。2018年，招商资本、招商工业、广东外运有限公司、中外运集装箱运输有限公司先后开通二级资金池功能并已投入使用。2018年年末招商财务总体的账户覆盖率95%，结算覆盖率78%，银企直联覆盖率61%。

5. 与上市公司合作

研究各交易所上市规则，与招商局各上市公司紧密沟通，在合规基础上提高存款限额。2018年，招商财务支持招商公路、中外运航运有限公司（简称中外运航运）、长油航运重签金融服务协议，并协助准备相关材料，其中中外运航运存款上限由3.5亿元提高至20亿元；招商公路存款限额修改为35亿元；长航油运存款限额由3亿元提高至10亿元。

【改革创新】

1. 转变观念，树立全员客服理念

围绕落实司库和提供综合金融服务的定位，招商财务倡导“全员客服”理念。通过年度工作会、专题党课、月度经营分析会等形式，大力加强理念宣讲，教育干部员工转变一般央企财务公司主要依赖集团行政力支持推动业务发展的观念，通过服务招商局、服务成员单位体现自身价值；摈弃“衙门作风”“坐商意识”，倡导主动服务、抢抓业务的理念；摈弃僵硬、机械地执行监管条文的做法，树立在遵守合规底线基础上千方百计想客户所想、急客户所急的理念；摈弃按部就班执行流程的做法，倡导在严守合规要求的基础上不断简化流程、提高效率的理念，进一步强化了全员服务意识。

2. 完善机制，深化客户服务体系建设

招商财务在2018年上半年和下半年均对重点客户进行集中走访。参与走访的客户服务团队中包括前台业务人员和信息、风险等中后台人员，深入了解客户需求，系统定制服务方案。深化岗位分工，在客户经理制的基础上，跨部门组建14个客户服务小组，

对成员单位进行定期访谈和需求分析，制定《客户需求及落实反馈汇总表》，梳理客户需求，制定解决方案，并滚动跟踪落实情况。

3. 加强监督，完善客户服务质量体系

以“提高资金集中度”和“提升对成员单位服务质量”为重点，在招商财务党委领导班子层面建立金融服务分工负责机制，分解吸存指标，发挥领导班子成员示范引领作用。成立客户服务质量提升领导小组、工作小组，招商财务围绕提升客户服务质量加强监督，制定了服务满意度问卷，从信贷、结算、资金管理、定价、风险审查、信息服务、研究分析等七个方面明确了服务质量标准，完善了客户投诉管理办法和客户服务质量体系。组织 2018 年度结算宣传活动及 2018 年客户满意度调查，加强业务推介和改进。

4. 需求导向，量身定制金融服务

积极发挥比外部金融机构更了解成员单位业务经营、资金管理特点和需求状况的优势，更有针对性为成员单位提供金融服务。与 EAS 核算系统进行数据共享，实现付款信息从财务系统向招商财务资金系统自动传输，将线下支付流程移至线上，提高结算效率。针对长航集团的资金管理需求，集中设计了司库服务方案，分别在武汉、重庆、南京、上海 4 地进行系统培训，操作委贷以配合其使用自有资金偿还外部贷款。针对金陵船厂对票据承兑的大量需求，专门为其提供票据承兑产品服务。在深化合作方面，与招商工业签署了“财企战略服务协议”，与长航集团、招商物流在账户、银企整体上线、资金归集方案方面取得进展。

【安全生产】

招商财务认真贯彻落实招商局安全生产管理工作各项要求，一是加强组织领导，强化安全责任，及时调整了安全生产委员会成员，由招商财务主要负责人担任组长，党委副书记担任副组长，其他班子成员和各部门负责人为成员，下设安全生产办公室（设在办公室），明确专、兼职安全管理人员的工作职责。

二是制定了安全生产管理制度、安全生产管理委员会议事规则，进一步健全了管理制度。

三是突出重点区域、明确管理重点，细化安全管理工作措施。强化预防，重点在办公场所、信息系统、车辆、防火、防盗、人身安全等方面加强安全防控，坚持每日对监控系统、办公场所进行巡查和安全检查，及时消除不安全因素，全年实现安全生产零事故。

【企业文化】

招商财务以“差异化特色金融服务”为主题开展了征文活动，共收到作品 18 篇，作品由专题评审会和党委会进行评审，共评出获奖作品一等奖 1 篇，二等奖 2 篇，三等奖 2 篇，鼓励奖 13 篇。主题征文活动通过跟外部、内部比差异化，逐步回答了招商财务在招商局集团的特色和价值所在这个问题，明

确了特色金融服务是实现财务公司目标、履行司库职能和实现愿景的最主要的途径。

发挥群团组织的桥梁纽带作用，联系员工、服务员工、凝聚员工。在元宵节、“三八”妇女节等节日，积极组织员工活动。利用业余时间开展 5 次团建活动和拓展培训，增进团队了解、增强团队凝聚力。认真落实关爱员工的理念，积极开展“员工之家”建设，着力打造“一个目标、一种文化、拧成一股绳”的优秀团队，有效增强了团队凝聚力和归属感。

（张　军　陈运腾　武　艳　王捷欢）

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，轮船招商局成立后，在航运保险方面受到外资保险公司的勒索和掣肘。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1876年创办了仁和保险，保险招商局后并入仁和保险，到1950年代融入新中国金融保险事业中。

2016年12月1日，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，注册资本50亿元人民币，由招商局、中国移动、中国航信三大央企，联合深圳市国企和三家民营企业共同发起设立。

2018年，招商仁和人寿累计筹建并开业机构14家。截至2018年底，广东分公司、东莞分公司、佛山分公司、惠州分公司获批开业，广东汕头中心支公司、花都支公司、番禺支公司、从化支公司、天河支公司，深圳福田营销服务部、龙岗营销服务部、宝安营销服务部、南山营销服务部、龙华营销服务部开业运营，实现珠三角地区机构全覆盖。

【经营业绩】

2018年，招商仁和人寿营业收入31.13亿元人民币，达成全年计划的194%。总保费收入36.20亿元（规模保费收入29.48亿元，保险业务收入27.55亿元），达成全年计划的181%；投资收益3.44亿元，达成全年计划的115%；营业利润−4.18亿元，优于预期；标准保费收入在同期开业的对标组中排名前列。在新金融工具准则下，净资产收益率−10.71%。

【人力资源】

2018年，招商仁和人寿员工总人数为1193人。其中，内勤员工661人，学历情况：博士10人，占内勤员工总数比例的1.51%；硕士180人，占内勤员工总数的27.23%；本科450人，占内勤员工总数比例的68.08%；

本科以下21人，占内勤员工总数比例的3.18%。

在人才队伍建设方面，招商仁和人寿快速吸引并组建了一支专业、优秀的干部人才队伍，逐步深化人才“选、育、用、留、退”体系建设，为公司发展提供坚实的人力保障。快速搭建二、三、四级组织架构管理体系，按照“人岗相宜”原则选聘优秀青年干部，通过政策吸引、文化感召，广泛吸纳同业优秀人才。

健全人才发展机制，由“外部引进为主”的人才发展策略逐步过渡到“内部培养为主，外部引进为辅”的人才发展策略，通过“内部竞聘、竞争上岗”等方式，选拔“政治可靠、素质优良、年轻优秀、梯次明显、精于管理”的后备干部队伍，为公司可持续发展储备各类专业人才资源；规范薪酬保障体系，推动虚拟股权项目落地，建立起能够吸引人、留住人、激励人、塑造人的薪酬激励体系；搭建分层级培训体系，推动岗位专项培训，加大人才培养及输出力度；人力资源信息系统管理顺利上线，提升人力资源管理工作整体效率。

【业务发展】

1. 保险业务

以“银保为突破，个险为根基，创新为特色”的业务发展格局初具雏形。

银保业务借力招商局集团和招商仁和人寿的公司资源，把握发展机遇，以“立足专业化、引领新银保”为指引，聚焦“价值引领、创新驱动和强强融合”。2018年累计达成保费收入26.18亿元，其中首年规模保费23.64亿元，年计划达成率125.72%，续期保费2.54亿元；期缴首年规模保费8.6亿元，年计划达成率132.41%；趸交首年规模保费15.0亿元，年计划达成率122.19%。银保新单业务在深圳、东莞市场占有率排名第4，在广州市场排名第6位。

个险业务持续践行“高素质、高品质、高绩效”的三高战略，深入推进个险代理人团队绩优个人和绩优组织协同发展。全年累计实现保费收入2.13亿元，其中首年规模保费2.06亿元，年计划达成率132.63%；续期保费收入699.92万元。传统代理人方面首年规模保费1.77亿元，达成率136.26%，在职人员4788人。2018年承保千万保费个人1人，保险百万圆桌会员（MDRT）5人，百万保费个人12人，千万保费营业区5个；个险业务在深圳市场占有率排名第8位；经代方面承保2585万元，达成率103.4%，经代方面首年规模保费2843.44万元，达成率113.74%，在深圳经代市场占有率排名第3位。

法人业务以员工福利为基础，以创新业务模式为动力，为企业及员工打造“企业员工福利关怀、企业员工职域营销、健康管理、医疗养老”四位一体的闭环模式；进入企业18家，签约中介18家，职域销售重点推动招商局集团及“招行弹福”。2018年累计实现总保费收入7407.34万元，其中首年规模保费7144.97万元，达成率为102.07%；续期保费收入262.37万元。

创新业务积极贯彻公司协同联动、整合股东资源的经营思路，重点与中国移动、中航信和其他战略平台等开展创新业务合作，聚焦挖掘中国移动股东平台生态圈，探索开发基于移动上下游生活场景的互联网保险产品和新零售业务模式。成立大数据产品创新项目组，设立产品创新基金 300 万元。2018 年累计实现保费收入 1566.51 万元；首年规模保费 1458.40 万元，达成率 162.04%；续期保费 108.12 万元。新增注册客户数 153 万，达成率 191%。

2. 投资业务

投资业务面对资本市场全年大幅震荡下行的严峻形势，坚持绝对收益理念，围绕“转存量、抓增量”的工作要求，努力提高整体资产配置收益水平，较好地把握了市场节奏，2018 年累计投资收益 3.44 亿元，达成全年计划的 115%，监管口径投资收益率 5.5%，考核投资收益率为 5.86%，投资业绩高于行业平均水平，优于同业、跑赢大市，圆满完成公司年初提出的存量 5.5%、增量 6% 的考核目标。

3. 机构布局

机构布局方面，招商仁和人寿提前完成珠三角地区机构布局。2018 年累计筹建并开业机构 14 家，实现珠三角地区机构全覆盖。招商仁和人寿在推动机构开拓的同时，持续加强机构设立规划与管理。

【战略推动】

1. 数字化战略成果丰富

一是抓好数字化战略顶层设计。招商仁和人寿完成了三年数字化建设总体规划，聚焦数字化营销、数字化服务、数字化管理三大平台建设，全力打造“智慧保险，网络金融”。二是做好数字化系统开发上线。2018 年累计组织开发系统立项 16 个，均已按时顺利上线。三是推动成立保险大数据实验室。依托中国移动股东资源，发挥双方融合优势，顺利推进珠海保险大数据联合创新实验室的成立，着重探索新形势下的保险业新零售模式，探寻招商仁和人寿“换道超车”新思路，为公司创新发展注入新的动力。

2. 医养产业战略蓄势待发

一是扎实推动仁和养老项目落地。招商仁和人寿制定了招商仁和养老投资公司三年规划；12 月 31 日，银保监会正式批复同意招商仁和人寿成立仁和养老投资有限公司。首个养老社区——仁和颐家 · 和园（广州金山谷养老社区）项目顺利开园；开发首款“保险 + 医养”产品——仁和颐家综合养老计划，已发出邀请函 413 张，实现保费收入近 4 亿元，预计累计保费收入约 13 亿元。

二是持续推进仁和健康项目筹备。申报材料已完成提交，等待银保监会审核；对香港仁和联合医务医疗中心和医疗机构门诊进行了有效探索，完成了项目可行性评估；积极寻找优质资源，分别与深圳市职业病防治院、云杉医疗、华大基因、维世达、中检幸福管理等医疗健康相关机构签订战略合作协

议，为下一步开展健康管理服务打下基础；完成了医务室的基本建设，预计2019年春节后开业运营。

三是积极开展医养产业研究与考察。组织落实赴美国、加拿大调研国际医疗养老产业发展情况，完成欧美发达国家医疗养老运营经验分析与国内实践的研究报告，为仁和医养产业发展提供决策依据和有益经验。

3. 境内境外区域发展战略成功破题

招商仁和人寿主动争取并承接了中国银保监会关于“保险资金如何支持一带一路建设”的重点研究课题任务。招商仁和人寿与招商局科技创新发展研究院、清华大学五道口金融学院合作，并邀请发改委经济体制改革研究所的专家，共同成立了课题研究工作小组。课题组已于11月23日向银保监会领导汇报课题开题事项，得到了高度肯定和大力支持。目前进展顺利，部分项目已完成。

4. 新设加并购战略持续推进

积极协同配合集团参与某保险公司的并购及风险处置，做了大量认真细致的准备工作，积累了宝贵经验。目前，仍在积极寻求市场机会，全力推动落实并购战略。

【企业规划】

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。

招商仁和人寿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。

【安全生产】

招商仁和人寿公司党委领导高度重视安全生产工作，认真贯彻招商局集团年度安全生产工作会议精神和安全生产制度规定，调整充实安全生产管理委员会，建立协调统一的安全生产管理机制，层层签订安全生产责任状，明确安全生产职责，保障公司安全正常运营，建立健全安全生产检查办法，职场、车辆管理办法，全面加强公司职场、车辆、人员等重点领域安全管理，实现全年安全无事故的目标。

【制度建设】

2018 年，招商仁和人寿进一步完善公司内控体系，制定了《制度管理办法》，对内部制度起草、审核、发布、归档等做了详细规范。同时聘请外部专业咨询公司开展内控梳理项目，识别操作风险，从流程控制角度建立风险矩阵，实现操作风险与内控管理的有机结合。招商仁和人寿已制定了风险管控、业务控制、财务控制、资产管理控制、反洗钱控制等 200 多项内部规章制度，为各项业务发展提供了有效的制度保障。

【企业文化】

2018 年，招商仁和人寿构建了品牌视觉识别体系（VI），并积极参与各项品牌宣传和推广活动，进一步传播招商仁和人寿的文化内涵及品牌价值。

按照中国保险行业协会要求，招商仁和人寿组织开展 7 月 8 日全国保险公众宣传日活动，进行保险宣传和公益步数捐赠，推广公司品牌同时助力树立行业形象。同时大力开展招商局集团公司日活动，通过博物馆参观、青年论坛、书画摄影大赛等方式宣传集团公司日“立足长远、把握当下”的精神，提升员工的凝聚力和归属感。根据 2018 年公司企业文化建设总体目标，发动公司全员征集，并通过线下研讨等方式初步确立公司企业文化的五大核心理念框架。

（肖　斌　曹群丽）

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，是招商局集团全资二级公司。公司注册地在天津东疆，注册资本金50亿元人民币，运营总部设立在深圳，在北京、上海、天津、香港等地设立了分支机构和业务团队。

招商租赁以国家发展战略和招商局集团要求为导向，围绕招商局“立足长远、把握当下”的战略原则，紧扣招商局主业，定位综合交通、城市综合开发、中国制造、美丽中国、健康中国、“一带一路”、能源安全、现代服务、金融同业等九大行业，通过融资性租赁、经营性租赁、转租赁、联合租赁等服务，为客户提供产业金融综合服务。

2018年，招商租赁持续保持质量、效益、规模协调稳步发展，治理结构和内部管理机制日臻完善，在产业聚焦、业务创新、人才培养等方面也正逐步展现特色。

【经营业绩】

2018年末，资产总额达265.49亿元人民币，累计投放320.80亿元。2018年投放115.48亿元，营业收入12.28亿元，利润总额2.63亿元，资产质量保持优良。2018年ROE为5.91%，同比降低16.99%，主要原因包括2018年增资到位较晚，杠杆使用不充分，导致投放节奏晚于预期，整体收入减少等。

【人力资源】

2018年，招商租赁新增员工22人。截至2018年底，招商租赁员工总人数94人，其中博士1人，占员工总数1%；硕士45人，占员工总数48%；本科48人，占员工总数51%。团队中82%的成员来自银行或租赁同业，其他多来自金融领域或实业专业领域的骨干人才。

招商租赁持续优化人才结构，加强专业背景骨干的引进，并首次启动校园招聘。在

干部管理方面，明确任职干部“选、任、评”机制，践行“六能”[①]机制。在考核激励方面，招商租赁建立市场化考核激励机制，构建“业绩—能力”双坐标评价模型，以“绩”和“才”作为薪酬激励、甄别人才的重要标准，已逐步打造出一支人员配置优、综合素质高的人才队伍。

【业务发展】

2018 年，招商租赁围绕招商局集团“立足长远、把握当下”的战略原则和“质量第一、效益优先、规模适度”的战略理念展开工作。招商租赁与招商蛇口合作的房产直租促销项目，通过“产业 + 金融”服务模式帮助招商局集团内客户实现快速销售和资金回笼；与招商工业合作的“海龙二号”项目，使用保税租赁模式开创了四个“全国第一”[②]，帮助客户大幅降低融资成本，实现产融结合的重大突破。招商租赁市场业务稳中求进，在确保信用风险总体可控的前提下有序安排业务投放，保持规模平稳增长。截至 2018 年末，招商租赁服务区域已覆盖中国境内 27 个省级行政区，并与一批知名企业建立了良好的合作关系。招商租赁的发展赢得了行业和市场普遍认可，在成立不到两年时间内，即被中诚信国际信用评级有限公司授予主体信用 AAA 评级。2018 年，招商租赁还获得中国海事金融“牵星奖”、第五届全球租赁业竞争力论坛“腾飞奖”、中国融资租赁榜成就奖等殊荣。

【改革创新】

“创新”是招商租赁发展的核心。2018 年，招商租赁成立业务创新部和战略发展部，建立敏捷组织机制，推动业务创新和管理创新双管齐下、双轮驱动。2018 年已落地保税租赁、租投联动、直租促销、轻资产运营等具有代表意义的创新项目，并完成核心业务流程一期优化。其中，“狮桥集团”创投项目是 2018 年招商金融下属单位唯一一笔创投类业务，贵州金元茶园项目则实现了招商租赁轻资本业务零的突破。

【安全生产】

招商租赁积极贯彻招商局集团安全管理的相关要求，落实安全责任，强化安全培训，以“四个检查”[③]为主线，开展日常安全管理

① 指能进能出、能上能下、能多能少。

② 指第一单保税租赁模式的海工经营性租赁项目、第一单悬挂临时中国旗的海工保税租赁业务、第一单母子公司共享外债额度的海工租赁业务、第一单收取外币租金的海工租赁业务。

③ 指做好工作日上班前、下班后办公场地巡检；周五下午办公场地全面巡检；法定节假日协同物业对办公场地消防、用电安全检查；防台期间根据物业要求进行安全检查，做好防护。

工作，确保全年安全平稳运营。

【企业文化】

招商租赁始终以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，认真学习贯彻党的十九大精神，不断强化“四个意识”，坚定“四个自信”。2018 年，招商租赁在传承百年招商文化的基础上，构建起以“传承招商精神，崇尚产融共赢”为使命，以“建设成为特色鲜明的国内一流产业金融服务商”为愿景，以“创新、进取、关爱、共赢”为价值观的三位一体文化体系，并首次制定五年战略发展规划，为后续可持续健康发展指明方向。招商租赁通过组织招商局集团的公司日、招商证券司庆、新老融合员工培训、家属开放日、集体生日会等活动，营造和谐的公司氛围。

（付　艳　李　勃　颜　航　田曙光）

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，并经中国银监会核准的深圳市首家具有金融机构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%，平安集团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基础，以大资管为目标，以大风险化解为导向，服务市场需求，创新盈利模式，用投资银行理念、基金化运作方式，投资管理另类资产，争取用三年到五年时间发展成为国内最具特色的一流资产管理公司。作为逆周期发展的创新型金融机构，招商平安资产进一步完善了招商系全周期的金融闭环体系，也将为招商局集团内产融、融融结合提供新的平台。2018年，招商平安资产实现了业务健康快速发展，规模、效益显著提高。

【经营业绩】

2018年，招商平安资产实现总收入6.53亿元人民币，同比增长696%；净利润1.59亿元，同比增长193%；年末管理资产规模达424亿元，较年初增长105%。

【人力资源】

2018年底，招商平安资产共有正式员工97人。其中，博士4人，占员工总数的4.2%；硕士62人，占员工总数的63.9%；本科30人，占员工总数的30.9%；本科以下1人，占员工总数比例的1.0%。

【业务发展】

1. 不良资产管理业务

2018年，招商平安资产积极参与不良资产包竞拍、加大不良资产证券化产品投资、探

索不良资产业务异地延伸，不良资产主业得到有效拓展。全年新增不良资产业务投放 28.9 亿元，对应收购不良资产债权本金 335.8 亿元。不良资产业务投资余额达 29.98 亿元，占比由 2017 年底的 7.6% 提升至 2018 年底的 27.8%。

2. 资产证券化业务

2018 年，招商平安资产积极参与银行信贷资产和企业应收账款的资产证券化项目，支持银行和企业盘活存量资产、降低杠杆，化解潜在流动性风险。全年累计投资资产证券化产品 33 单，新增投放 46.98 亿元，资产证券化业务已发展成为公司服务大风险化解的一大特色业务。

3. 产融结合和融融协同

2018 年，招商平安资产积极推动与招商局各二级公司的协同合作，产融结合取得突破、融融协同不断深化：与招商蛇口合作投资 2 亿元收购招商蛇口天津项目公司不良债权；深化与招商银行在不良资产处置、资产证券化业务方面的合作，累计投资 2.06 亿元收购招商银行不良资产包；与招商证券合作资产证券化项目 18 个，投资金额 24 亿元。

4. 债转股业务

2018 年，招商平安资产依托在债转股业务方面的品牌与经验优势，积极对接央企、地方国企及优质民企市场化债转股项目，加大力度帮助实体企业降杠杆。招商平安资产作为重要参与方，推动了华菱钢铁市场化债转股项目实现落地，以基金化方式募集资金 3.8 亿元。此项目是招商平安资产参与的第一单地方国企债转股项目。

5. 上市公司纾困

针对 2018 年资本市场大幅下跌局面，招商平安资产积极回应中央号召，加大与地方政府的沟通协作，主动参与深圳市当地民营上市公司纾困。以“股 + 债”方式为深圳市南山区上市公司深圳翰宇药业股份有限公司化解大股东股权质押风险，投资金额 1.5 亿元，成为南山区首单上市公司纾困项目。

【风险管理】

2018 年，招商平安资产严格遵守公司风险偏好政策，充分发挥风险管理委员会、业务审查委员会风控职能，风险得到有效管理，投资项目不良率 0，逾期率 0，未发生重大合规风险、操作风险事件。

【企业文化】

2018 年，招商平安资产成立企业文化建设工作小组，积极开展企业文化建设。确定了企业宣传语、核心价值观，编制完成《企业文化手册》和企业文化建设规划，制定员工行为准则。公司企业宣传语为“发现价值 共赢未来”；核心价值观为“客户至上——为客户创造价值；团队合作——靠协同激发活力；敬岗爱业——将实干进行到底；激情执着——让激情点燃梦想；真诚可靠——以精诚惠人达己”。

（林炜熙）

招商局年鉴（2019）
CHINA MERCHANTS GROUP
YEARBOOK 2019



第十篇
贸易业务







综 述

【概况】

招商局集团贸易业务由全资子公司招商局海通贸易有限公司负责运营管理。作为招商局集团旗下唯一的综合性商贸平台，招商海通现已发展成为集交通、食品、大宗贸易为一体的综合性贸易公司。

招商海通业务网络覆盖范围广泛，在中国北京、上海、深圳等 8 个城市及澳大利亚等 6 个国家设有分支机构。客户涵盖内地航运、造船、港口等相关企业，以及国内外众多交通企业、食品商家及主流超市。近年来，招商海通将贸易服务拓展至电力、公路、有色金属、石油和化工企业。

2018 年，招商海通积极推动业务变革、提升商业模式。交通板块由传统产品供应商向集成商转型；食品板块供应链品牌建立了核心竞争力；大宗板块与实业板块结合，打造有行业特色的大宗商品品牌，形成可持续发展有行业竞争优势的能力。招商海通通过收购泰国沃康（Valcom）品牌，参股挖酒网、海通科创以及助力定点扶贫县脱贫等方式，实现品牌自有化和传统业务突破，公司整体效益得到提升。

【业务指标】

2018 年，招商海通综合营业收入约 566 亿元人民币，同比增长 36%；不考虑计提的特殊拨备，利润总额 5.1 亿元，同比增长 23%，应占净利润 3.1 亿元，同比增长 8%。实现扭亏增盈。其中，大宗贸易实现营业收入 497 亿元，同比增长 44%；食品贸易利润总额为 2.98 亿元，同比增长 10%；交通板块利润总额为 1.2 亿元，同比增长 55%。

（王君毅）

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）作为招商局集团旗下唯一的综合性商贸平台，现已发展成为集交通、食品、大宗贸易为一体的综合性贸易公司。招商海通的业务网络覆盖范围广泛，在中国北京、上海、深圳、大连、青岛以及香港等地设有分支机构，在澳大利亚、新西兰、欧洲、日本、新加坡等国家和地区设有多家子公司。客户涵盖内地航运、造船、港口等相关企业，以及国内外众多交通、食品商家及主流超市。近年来，更将贸易服务拓展至电力、公路、有色金属、石油和化工企业，并承担集团招投标中心的运营职责。同时，公司正在着力探索大健康等新业务。

招商海通在中国交通海事贸易领域有着成熟的市场网络和丰富的经验，交通业务的经营主体主要是香港海通有限公司（简称香港海通）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，并拓展平行进口汽车业务。

食品业务的经营主体主要为招商局食品有限公司，下辖招达食品有限公司（简称招达公司）、招商局食品（深圳）有限公司（简称深圳食品）和招联（北京）有限公司（简称北京招联）。其中，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香港海联供应公司（简称香港海联），是招商局集团旗下唯一专营烟酒并供应饮料及食品的企业，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（简称招商仓码）主要从事仓储业务（红酒、大米及其他食品）、码头业务及空运装卸等业务，已发展成为作为香港最大的红酒仓储基地和规模最大的私人酒窖服务商。

大宗商品贸易业务的经营主体为招商物产（天津）有限公司（简称招商物产）和招商局能源贸易（新加坡）有限公司（简称招商油贸）。

健康业务的经营主体为招商局健康产业（蕲春）有限公司，主要发展蕲艾产业，并尝试在全国范围内拓展其他中药材产业。

【经营业绩】

2018年，招商海通综合营业收入约566亿元人民币，同比增长36%；不考虑计提的特殊拨备，利润总额为5.1亿元，同比增长23%，应占净利润3.1亿元，同比增长8%。招商海通在收入质量和效益方面较2017年有明显提升，招商海通整体净资产收益率（ROE）为7%，同比提升0.92个百分点；不考虑大宗和平行进口汽车业务，毛利率为18.91%，同比增长3.40个百分点；全员劳动生产率每人77万元，同比增长8.5%。

交通板块。2018年实现营业收入约40亿元，同比增长19%，完成年度计划的94%；不考虑计提的拨备，利润总额1.2亿元，同比增长55%；应占净利润1.02亿元，同比增长44%。

食品贸易板块。2018年实现营业收入约28亿元，同比下降25%；不考虑计提的拨备，利润总额为2.98亿元，同比增长10%；应占净利为2.1亿元，同比增长8%。

大宗板块。2018年实现营业收入497亿元，同比增长44%；利润总额为5360万元，同比增长10%；应占净利1938万元，同比减少28%。

【人力资源】

2018年，招商海通员工总人数1141人，在职人数1136人。其中，硕士学历148人，占员工总数的13.4%；本科学历370人，占员工总数的32.4%；本科以下618人，占员工总数的54.2%。

2018年，招商海通以“符合公司总体战略，适应工作需求，精简高效”为总体原则，强化总部建设，重构组织架构，对原有各部门职能进行优化，合理规范岗位设置与员工编制。

全面梳理公司现有制度，共修编涉及组织人事方面制度14项，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。特别是《公司高级管理人员管理规定》对选人用人的任前程序、流程的限定性安排，领导干部的考核激励、监督管理等方面均作了明确规定。

2018年，招商海通聘任18名高级管理人员，并引进33名专业人才。

招商海通加强培训体系的建设，制定《招商海通培训体系建设方案》，制定高管人员、优秀青年经理人、青年骨干培养方法和机制，完成新员工企业文化、规章制度等培训教材的编制。先后开展了部分岗位技能类、团队建设类、管理提升类培训项目，在公司范围内开展公文写作与OA系统操作培训、企业文化培训。举办首期中层领导干部暨“海燕班”培训；组织中层以上干部参加《六次产业革命》专题讲座等。

【业务发展】

1. 交通业务

香港海通核心代理产品保持较高市场占有率，继续扩大代理产品范围，与三菱锅炉达成代理意向，进一步拓展改造船市场的销售；与深圳安顺节能科技公司合资成立海通科创公司，致力于将海通科创打造成为集设备研发、生产、销售、服务为一体的国际化创新型企业。

交进公司 2018 年完成新造船的交船与出口 3 艘，完成二手船进出口 13 艘；通过法律手段妥善化解多起国内外仲裁和诉讼纠纷，避免了不确定的经济损失，为交通业务的再次启航打下坚实基础。

招商局集团招投标中心累计上线 27122 个项目，上线金额 502 亿元人民币，节约资金 25 亿元；系统持续优化升级，功能不断完善，用户群体持续扩大；利用大数据价格库、智能客服系统等工具，优化了用户体验，提升了采购质效，综合服务能力显著提高。同时，积极探索大数据应用、集中采购、金融产品等增值服务，平台服务范围不断拓展；新增上海、武汉等分支机构，满足了招商局集团各单位地域要求。

2. 食品业务

招商海通食品业务板块于 2018 年中开始整合，初步搭建完成招商食品平台管理体系。将澳洲招达、深圳食品、北京招联纳入招商食品平台统一管理，通过加强澳洲招达与国内食品公司的贸易业务协作，实现资源共享、优势互补、内外打通，进一步增强食品业务板块的竞争力。

澳洲招达作为澳大利亚最大的亚洲食品进口商和分销商，在澳大利亚两大西人主流超市所有门店覆盖率达到 100%，餐饮业供应市场增长率高达 17%，冷冻产品业务营业额增长超过 20%，业务范围发展至覆盖 40% 欧洲主要城市，销售保持两位数快速增长；在亚洲市场，牵头整合招商食品板块业务，加强板块内部业务协同，布局长远规划。

深圳食品逐步建立进口冻品、鲜活肉品及水产分销模式和中高端零售供货体系；确立快销品的商业模式，积极推动乳制品销售模式转型，推进与白俄罗斯乳制品厂合作并扩展国内销售渠道；对接精准扶贫项目平台，协同招商局内部需求资源，打造“27° 农”品牌。

北京招联彻底改革商超管理模式，商超业务盈利能力大幅提升，冰品业务处于行业前三名，液态奶销售成倍增长；大力发展电子商务，自有品牌建设步入正轨，初步完成“百富勤”品牌（冻品）建设纲要。

香港海联积极发展精品酒庄供应商，取得意大利欧特亚（OTTELLA）酒庄的大中华区独家代理资质，引进奔富品牌红酒产品；不断丰富销售渠道，开拓了西九龙高铁站免税销售，香港航空、香港快运及中国航空等机上销售，以及游轮销售等渠道；推进五粮液招东专卖店重新开张营业。

招商仓码作为香港地区最大的红酒仓储基地，2018 年营业收入同比增长 47%，积极面对物业功能调整及市场变动的不利影响，加大红酒窖的市场推广力度，整体出租率达到 96.7%，比 2017 年同期增长 14.67%，红

酒公仓存仓量增加。

3. 大宗业务

招商物产持续发挥双方股东资源互补优势，顺应创新转型的发展趋势，2018 年实现营业收入 419.06 亿元人民币，交易各类货物 335.01 万吨。大力推进期货及现货交易系统信息化建设，有效规避风险；积极探索多元化、专业化业务发展模式，深度融入“一带一路”建设，投资设立香港子公司，推动大宗贸易国内和国外资源协同，有效衔接贸易业务链条，形成全方位、宽领域、多层次的合作模式。

招商油贸按照五位一体的发展战略，坚定不移地推进船加油业务和能源产品贸易“双轮驱动”。招商局内部加油 94 万吨，第三方加油 10 万吨。积极拓展原油和成品油贸易，完成 275 万吨交易量。加大力度开拓 LNG、LPG 绿色能源及化工品贸易，为招商油贸转型成为独立的能源产品贸易商奠定基础。

4. 大健康产业

招商海通积极配合健康产业战略布局，加快培育大健康产业，协调统筹天津药物研究院混合所有制改革、长航医院托管改制、蕲春产业扶贫、博鳌乐城国际医疗旅游先行区等多个项目，推动招商局大健康产业“三医两康”取得突破。

【改革创新】

2018 年是招商海通变革开拓的元年。招商海通围绕“2018 全面战略转型行动年”主线，把握“老企业新生”和“体制内创新”两大方向，坚持“变革开拓、提升能力”工作总基调，抓重点、攻难点、培育新增长点，重点从以下三个方面推动改革创新：

一是推动业务变革提升商业模式。招商海通的商业模式从“猎人模式”逐步转向“农民模式”，形成可持续发展且有行业竞争优势的能力。

二是推动管理变革建设价值总部。2018 年招商海通落实 10 方面 37 条关键行动计划共 106 项具体变革工作，逐步形成不依靠个人而依靠有机系统的可持续发展商业体系。

三是推动创新变革拓展增量项目。2018 年，招商海通以“存量业务提质增效增量业务全面拓展”为出发点，围绕“找资源”“树品牌”“建渠道”等主题，开发了多项增量项目。

【安全生产】

2018 年，招商海通未发生重大安全事故。招商海通严格遵照国家有关安全工作的要求，贯彻落实安全生产规章制度，开展安全学习教育宣传，深入开展安全管理工作，狠抓安全隐患排查治理。通过开展一系列安全生产主题活动，保障了公司生产活动的顺利进行，增强了全体员工的安全意识。

【企业文化】

参照招商局集团相关资料，招商海通结合实际情况，参考各部门意见，设计招商海通企业文化宣传方案，包括招商局历史、招商局简介、招商局企业文化理念、招商海通简介、招商海通历史及招商海通企业文化理念等内容。

秉承招商局集团“立足长远，把握当下”公司日主题开展活动，包括主题摄影、招商海通企业文化知识答题、组织深港两地员工向袁庚像敬献鲜花、户外拓展培训等一系列公司日活动，宣传企业文化。

新增两家“员工之家”，丰富员工业余生活，提高员工对企业文化的认知。

（梁晓华　刘　静　昌子琪　任效成
王　程　张　文　汤建宏　于立勋
宋　萌　王梦楠　骆嘉琪　王　帅）

第十一篇
培育中的创新业务







综 述

【概况】

2018年，招商局牢牢把握高质量发展理念，围绕消费升级需求，并紧抓粤港澳大湾区发展机遇，以招商蛇口、招商海通、招商仁和人寿为主体，持续推动邮轮、大健康产业的培育工作。

招商蛇口初步完成沿海城市邮轮布局，探索并完善邮轮母港4.0发展模式，实现“船、港、城、游、购、娱”一体化联动，构建集旅游地产和邮轮产业于一身的高端旅游服务生态圈。2018年深圳蛇口邮轮母港口进出港邮轮旅客36万人次，获邮轮港口类最佳服务奖及国际邮轮博览会最具设计创意奖。

招商海通与招商局集团健康事业部积极统筹协调内部医疗和养老产业，推动“三医两康”取得重大进展。与招商资本共同成立SPV，成功获得天津药研院65%股权，实现医药板块零的突破和高起点起步。依托集团定点扶贫县蕲春的中药原料资源优势，成立蕲春公司，发展蕲艾全产业链，通过道地药材种植、流通、生产的产业升级，树立“招商本草”优质品牌。

（何　宏）

布局邮轮全产业链

【概况】

招商局把邮轮产业作为创新业务进行培育，将“打造邮轮全产业链”作为未来重大战略方向，正在围绕邮轮制造及配套、邮轮运营、邮轮母港和旅游地产等打造高端邮轮旅游服务生态圈。其中，招商工业承担邮轮建造和邮轮产业园筹建等业务，招商蛇口、长航集团承接邮轮港口运营、邮轮船队打造等业务。

豪华邮轮建造被誉为造船业“皇冠上的明珠”，作为中国邮轮建造的第一代践行者，招商工业围绕招商局集团提出的“稳步推进豪华邮轮建造，确保首艘极地探险邮轮按期保质交船”，重点完成好“建造好邮轮、建设好船厂、筹建好园区”三大重点任务，开拓创新，全力打好邮轮建造开局战，奋力摘取造船业“皇冠上的明珠”。

招商局以独资、参股或联合开发的形式在深圳、厦门、天津、上海、大连、湛江等中国沿海城市初步完成邮轮母港布局。2018年，上述邮轮母港共接待邮轮旅客约417万人次，占全国邮轮旅客接待总量的近90%。招商局继续探索以远洋邮轮、中国沿海邮轮及长江豪华邮轮等多种方式组建本土邮轮船队。

【邮轮建造】

极地探险邮轮1号船于2018年3月开工建造，预计2019年下半年下水。它是国内首艘自主建造的豪华邮轮。极地探险邮轮的建造是招商局全产业链布局邮轮产业的重要进程，也是招商工业产品结构转型升级的成功标志，打响“招商邮轮制造”的第一枪。在首制船建造的过程中，研发团队重点攻克了安全返港、薄板焊接、双轴系安装、船舶重量重心控制等一系列造船领域前沿技术难题，为后续系列邮轮设计建造打下坚实基础。

截至2018年底，招商工业已生效5艘极地邮轮订单，与招商蛇口签署了2艘5万吨级沿海邮轮订单，与上海世天、太湖国际、福建国航等公司签署了多艘中型邮轮建造意向书。招商工业正在与维京邮轮（Viking）洽谈沿海邮轮、长江游轮运营和制造一揽子合作，与地中海邮轮（MSC）洽谈大型远洋邮轮的业务合作。

【筹建邮轮产业园】

2018 年 3 月，招商局集团批复在江苏海门规划建设专业邮轮制造基地的立项申请。2018 年 11 月，招商局下发《关于江苏海门邮轮制造基地项目的批复》，同意以不超过 62 亿元投资建设邮轮制造基地，同意设立“招商局邮轮制造有限公司”和“招商局邮轮产业发展（江苏）有限公司”。

在此期间，招商工业作为主要发起人提请招商局集团与江苏省相关政府机构、中船集团、中铝集团等企业签署了邮轮相关的战略合作协议。招商工业与中国船级社、中国人保财险、Viking 等机构签署邮轮相关的战略合作协议。招商局邮轮制造有限公司和招商局邮轮产业发展（江苏）有限公司已成立。为推进邮轮制造配套产业链建设，招商工业组建专项材料国产化和配套引进工作组，支撑配套产业园产业导入，已筛选 700 多家企业，选定了设备、材料和内装总包等百余家企业开展调研考察和洽谈合作。

【运营邮轮港口】

2018 年，上海吴淞口邮轮港顺利完成三船同靠和新客运楼测试，成功创建国家级服务业标准化试点单位。全年累计靠泊邮轮 375 艘次，接待邮轮旅客 271.56 万人次，继续保持亚洲第一大邮轮港地位。

深圳蛇口邮轮母港全年实现收入 56952 万元人民币，净利润 9161 万元，其中母港配套的物业租赁收入 2174 万元；邮轮靠泊 89 艘次，接待邮轮旅客 36.46 万人次；累计完成邮轮船供货值 4505 万元，并成功实现邮轮船供物资的国际中转。

【运营邮轮船队】

招商局所属长江航运集团作为长江航运骨干企业，全力发展长江内河邮轮旅游。2018 年，长江航运集团长江内河邮轮完成 377 航次，全年游客接待量 7.49 万人次，圆满完成国家领导人“4 · 25”接待任务和“7 · 28”中宣部“来自长江经济带的报道”专船采访任务，展现公司良好企业形象。

2018 年，招商蛇口继续组建与扩大沿海邮轮和远洋邮轮船队。

（张嘉俊　陈春才　王林志　梅先志
张云峰　杜卓伦　李　峥）

大健康产业取得重大进展

【概况】

2018 年，招商局健康产业事业部一方面积极推动招商海通主导以中医药为切入，全面布局中药、化药、生物药及医药流通业务，另一方面统筹协调招商局内部医疗和养老产业的发展，推动招商局健康产业取得重大进展。

【并购药研院，医药零突破】

健康产业事业部与招商资本产融结合，采用创新的投资模式参与天津药研院混改项目。招商局健康产业投资有限公司与招商资本旗下基金共同成立 SPV，成功获得天津药研院65%的股权，医药板块实现了零的突破，使得医药产业以高起点起步。

招商局通过资金、资源、管理注入为天津药研院进一步赋能，突破天津药研院体制机制约束，充分发挥其医药研发和人才优势，致力于将天津药研院打造为具有世界影响力、中国一流的研发型制药企业。

【发展蕲艾中药材产业，探索产业扶贫】

2018 年 2 月 9 日，招商局健康产业（蕲春）有限公司在蕲春正式挂牌营业，立足于发展蕲艾全产业链、探索产业扶贫模式。招商局健康产业（蕲春）有限公司收储蕲艾，帮助近 200 户贫困户约 1000 人增收，同时扶持了 2 个蕲艾专业种植合作社。在蕲春公司发展蕲艾产业的基础上，尝试在全国范围内拓展其他中药材产业，通过实现道地药材种植、流通、生产的产业升级，树立“招商本草”优质品牌。

【托管改制长航医院】

健康产业事业部与长航集团、招商蛇口、招商力宝等相关单位积极推动长航医院托管和改制项目，确定了先委托管理、后升级改造和改制的方案。长航集团下属 3 家医院已完成托管服务签约，并完成了建筑改造方案、科室升级及学科建设方案，招商力宝“首席

医疗官”等关键人员已到岗。

【博鳌乐城国际医疗旅游先行区】

健康产业事业部统筹协调招商海通、招商蛇口及招商仁和人寿等单位对博鳌乐城国际医疗旅游先行区进行深入考察，研究探索合作机会，获得项目运营权。与波士顿咨询公司合作研究博鳌乐城医疗旅游先行区产业规划，积极引入爱丁堡大学等行业顶尖合作伙伴，以科技引领模式做实博鳌乐城医疗旅游先行区项目。

【医疗和医养产业】

医疗产业以探索式发展为主线，打造全方位、多层次的医疗服务体系，聚集知名医疗资源，与英国爱丁堡大学、上海华山医院、深圳市第二人民医院和翼展影像医疗集团等开展合作。切实推动重点医疗项目落地，上海长航、重庆长航、南京油运、太子湾、常熟琴湖和蛇口美伦健康等招商局集团的 6 个医疗项目取得实质进展。

医养产业以护理院和持续照料退休社区（Continuing Care Retirement Community，CCRC）为主要模式，于 2018 年先后落地广州颐养中心、蛇口颐养中心和深圳养老护理员项目，以标准化体系支持业务快速拓展，通过积累设计、精装、筹开及运营实践经验，从“亦学亦用”跨入“自主研发”阶段。截至 2018 年底，招商蛇口规划运营管理养护院共计 1362 床，养老公寓 475 套。

【战略规划】

根据编制“招商局有创新特色的一个战略性新兴产业规划”指导原则，健康产业事业部聘请第三方机构麦肯锡，统筹招商海通、招商蛇口和招商仁和人寿等单位一起讨论制定招商局集团健康产业战略规划，包含健康产业定位、“三医两康”各业务板块的发展战略、发展目标及阶段性举措等内容，并提出健康业务发展的机制创新等建议。

（梁晓华　刘　静　昌子琪　任效成
王　程　张　文　汤建宏　于立勋
宋　萌　王梦楠　骆嘉琪　王　帅）

招商局年鉴（2019）
CHINA MERCHANTS GROUP
YEARBOOK 2019



第十二篇
企业管理







党的建设

【概述】

2018年，在中央组织部、国资委党委的坚强领导下，招商局集团党委深入学习贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神，紧紧围绕新时代党的建设总要求和党的组织路线，按照国资委党委“中央企业党建质量提升年”的要求和部署，从严从实落实党建工作主体责任。

【思想政治建设】

1. 深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神

招商局集团党委把深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神作为最重要的政治任务，深入开展各类学习培训，积极引导各单位在学懂弄通做实上下功夫。针对党员领导干部这个“关键少数”，2018年，共举办习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神轮训31期，5100多人参加。针对普通党员、青年职工这个“大多数”，招商局集团各级领导干部主动到职工群众中开展面对面、互动式宣讲，推动党的十九大精神走进基层、走进群众，确保一线员工真正把习近平新时代中国特色社会主义思想参悟透、领会准、运用好。在集团党委领导下，各单位紧密结合产业背景、行业状况、企业实际，综合运用多种方式，推动习近平新时代中国特色社会主义思想融入中心、深入人心。招商港口结合全球化布局特点，制定了《宣传贯彻党的十九大精神任务分解表》，提出“三进、五覆盖、七到位”，引领世界一流的港口综合服务商建设。招商蛇口将党的十九大轮训与庆祝改革开放40周年、“质效提升百分之一工程”结合起来，激发转型升级内在动力，有力促进了高质量发展。

2. 坚决贯彻中央决策部署和上级重要决定

招商局集团党委始终把建设世界一流企业、做强做优做大国有资本作为加强政治建设的出发点和落脚点，切实把讲政治落实到具体业务工作中。2018年，招商局集团共召开党委会29次，前置审议“三重一大”事项46项，有效确保了党的意图贯穿企业改革发展和生产经营全过程。集团党委充分发挥

领导作用，科学务实、依法合规推动辽宁港口整合，坚定不移践行党中央、国务院振兴东北国家战略；集团党委牢牢把握改革发展方向，推动招商局港口与深赤湾重组，完成招商物流注入中国外运，为“领先战略”全面落地奠定了坚实基础，坚定不移深化供给侧结构性改革，不断优化国有资本布局结构；集团党委完成招商银行党的关系、组织人事关系接转，进一步理顺招商银行党建工作领导体制机制，为打造新时代“新王者”奠定坚实组织基础。

3. 狠抓质量开创集团党建工作新局面

2018 年，招商局集团党委按照“中央企业党建质量提升年”部署，狠抓党建工作质量，全面提升党建工作水平，开创集团党建工作新局面。

（1）压实责任，充分发挥领导作用

招商局集团党委牢固树立抓好党建是本职、不抓党建是失职、抓不好党建是不称职的鲜明导向。2018 年，研究制定《集团党建工作三年规划（2019—2022）》，通过党建工作例会、党建工作座谈会和对二级单位全面开展党建工作调研，全面压实各级党组织管党治党政治责任，有效激发抓党建强党建内生动力，形成一级抓一级、层层抓落实的生动局面。

一是持续推进国企党建会 30 项重点任务落实。根据上年度中央企业党建工作责任制考核评价结果，集团党委针对“党建进章程”“换届选举”等短板弱项，制定整改方案，明确责任时限，采取有力措施，取得较好成效。各单位坚持把“三级及以下企业党建进章程工作”作为重要政治任务，摆在突出位置，扎实稳步推进，质量显著提高，完成率达 95.6%。在集团党委督促指导下，各单位认真开展党委换届选举工作，严格落实党内选举制度。7 家二级公司结合业务整合、人事调整等，顺利完成换届选举工作，做到“应换尽换”。招商银行针对党员比例高、青年党员多的实际，结合业务特点，严抓重点任务的落实，成效明显：建立了涵盖四大类 20 项内容的党建工作制度体系，通过打造“六有标准”支部党员活动基地，在提升基层党建标准化、规范化水平上，积累了丰富经验。与此同时，发挥金融科技优势，开发推广了党费缴费云平台，以科技手段实现线上“扫码交党费”，不但有效减轻基层党组织的工作压力，还使其成为营销利器，受到近 200 个对公大客户的使用和青睐。

二是有序推进党建工作责任制落实。集团党委坚持“抓党建必抓责任制”，构建了年初有计划安排、过程有督导检查、年底有评议考核的“闭环式”工作机制；通过发挥考核评价指挥棒作用，积极引导各单位围绕“促改革、求发展”开展党建创新工作，使党对企业的领导从“原则要求”转化为可考核、能量化的“刚性标准”；通过抓好二级公司党委书记述职，进一步压实责任。

三是扎实推进巡视发现问题整改落实。集团党委认真履行全面从严管党治党主体责任，严肃党内政治生活，态度鲜明支持纪委履职。2018 年，集团党委巡视组共开展 5 期对 10 家二级公司党组织的巡视工作，针对巡视发现的问题，集团党委坚持盯住抓、抓到底，确保事事有着落、件件都整改；通过把巡视整改落实与规范党员干部日常管理结合

起来，有效提升企业治理效能。

（2）夯实基础，不断提升组织力

招商局集团党委坚持以提升组织力为重点，突出政治功能，全面深化党的基本组织、基本队伍、基本制度“三基建设”，推动全面从严治党向基层延伸、在基层扎根。

一是着力推进基本组织覆盖。各单位坚持“四同步、四对接”，特别是在重组整合、新设新购、处僵治困过程中，紧密结合实际，优化组织设置，做到“应建尽建”“应设尽设”，确保企业发展到哪里，党的建设就跟进到哪里、党支部的战斗堡垒作用就体现在哪里。招商租赁、招商财务、招商平安资产等新设立单位都能在推进业务工作的同时，统筹安排、同步推进党的工作，努力打造党在金融领域的坚强战斗堡垒；招商资本依托部门配置，根据基金公司建制，灵活设立党小组，确保组织设置适应金融机构特点、组织管理幅度。招商公路在并购过程中，积极探索混合所有制企业党建工作模式，有效促进公司垂直管理与并购企业属地管理的深度融合。

二是着力发挥基本队伍作用。各单位坚持把基层书记队伍、党务干部队伍和党员队伍“三支队伍”建设，作为推动基层党建和生产经营深度融合的重要抓手，围绕重大项目、重点工程和生产经营中心任务，积极拓展发挥作用载体，大力开展党建工作创新，充分激发基层书记“头雁”作用、党务干部表率作用和党员队伍骨干作用。招商工业江苏重工在首艘极地探险邮轮建造中，创造性地把支部建在项目上，让党建工作精准融入建设全过程，为项目顺利推进提供坚强组织保障。长航集团金陵船厂坚持把弘扬工匠精神融入基层党建，加强技能型人才队伍建设，培育自主创新能力，在特种造船细分领域形成差异化竞争优势。招商证券上海世纪大道营业部根据青年党员的思想特点、兴趣爱好，创新楼宇党建工作模式，让青年党员成为业务推动、事业发展的骨干。仁和人寿鼓励业务一线党员亮身份、树形象，创先进、争优秀，增强了客户信任感，有力促进了业务开展。

三是着力加强基本制度建设。集团党委把基本制度建设，作为推动基层党建常态长效的重要着力点，结合党建工作信息化建设，建立健全涵盖工作计划、落实时间、开展次数等具体要求在内的“三会一课”台账体系。各单位建立并不断优化以《党委工作制度》《“三重一大”决策制度》《党委会议事工作规则》等为主体的制度体系，做到用制度规范组织、协调运转、约束党员，促进企业改革发展与党的建设同频共振。招商交科院针对基层党组织“三会一课”不规范等问题，按照格式化、标准化要求，开展专题培训，取得较好反响。

（3）多措并举，加强理想信念

招商局集团各级党委坚持把理想信念教育同意识形态、企业文化、宣传工作有机结合，围绕庆祝改革开放40周年，大力弘扬蛇口精神，深化集团先锋形象，强化意识形态主体责任。集团党委主要领导应邀参加世界政党大会、博鳌亚洲论坛、首届进博会虹桥国际经贸论坛等，分享集团高举旗帜、开拓创新的生动实践，传递“将改革进行到底”的坚定信念，引发热烈反响。集团集中推出

多部改革开放主题作品，积极营造良好舆论氛围，人民日报、新华社等主流媒体聚焦招商“敢为天下先”的时代精神，发表相关报道600余篇，广获各界好评。

（4）真抓实干，切实履行社会责任

招商局集团认真履行社会责任，发挥联结两地优势，在香港聚焦“青少年发展”和“社区友好”两大核心议题开展工作。2018年，招商局慈善基金会发挥集团产融结合、创新孵化的业务优势，举办“招商杯”粤港澳青年创新创业大赛，吸引粤港澳三地1000余支创业团队报名参赛，引导和服务港澳青年融入大湾区建设。继续与特区政府、香港社会服务联会共同举办香港乐龄科技博览暨高峰会等“科技与创新”地区巡回展览，活动共吸引逾5万人次参与。集团党委创新扶贫方式，坚持“真扶贫、扶真贫”，研究制定《三年倒计时（2018—2020）脱贫攻坚行动方案》，加快推进六个定点扶贫县精准脱贫。在湖北蕲春，大力发展中药材等六大扶贫产业，建设蕲春健康产业园、蕲春长江码头。在新疆的莎车和叶城，实施深度贫困村卫星工厂项目，2018年投入资金1450万元，帮扶当地贫困居民1500余户，4000余人。在贵州威宁，实施健康扶贫战略，建设乡村卫生室，切实提升贫困群众的幸福感和获得感。

（5）落实要求，推动群团工作焕发活力

招商局集团党委深入落实习近平总书记关于群团改革工作的重要指示精神，群团工作取得新突破、焕发新活力。招商局集团首次召开青年工作座谈会，以“奋斗新时代，招商新青年”为主题的团课，深受青年员工喜爱；深入学习贯彻习近平总书记关于青年工作的重要思想，举办团的十八大精神专题培训；加强青年工作能力建设，开展青年工作技能培训。招商局集团积极参加中央团工委举办的重大活动，展现了招商青年的风采，相关项目荣膺第三届中央企业青年创新奖金奖1个，银奖1个，优秀奖3个；获得首届中央企业青年志愿服务项目大赛金奖；荣获第十四届全国青年职业技能大赛“优秀组织奖”。与此同时，招商局集团联谊会精心策划开展“健康伴我行”等系列活动。

（赵　阳　刘　浏）

战略管理

【概述】

2018 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。按照《招商局集团战略管理规定》，招商局在系统总结回顾 2016—2018 年战略实施成效的基础上，深入研判未来 5 年特别是 2019—2021 年相关行业发展趋势，结合内外部环境和能力的变化，对战略进行了调整，并制定了 2019—2023 发展规划。

【战略实施】

1. 总体战略

2018 年，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“质效提升百分之一工程”，推动战略督导落地，细化和落实了“十三五”规划十大战略举措的要求。从央企对标来看，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，利润总额首次上升到央企第 1 位，总资产、营业收入分别保持第 1 位、第 9 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，招商局归属于母公司 ROE 排名上升到第 2 位，营业收入、总资产等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。招商公路 28.34 亿元收购中信重庆公路资产包，15.8 亿元收购亳阜高速 100% 股权。辽宁港整合取得实质突破，招商港口 56.22 亿元收购巴西 TCP 集装箱码头 90% 股权，向招商局联合发展有限公司（CMU）收购澳大利亚纽卡斯尔港 50% 股权，招商港口重组深赤湾，并组建新的控股港口集团。招商漳州注入招商蛇口。中国外运吸收合并外运发展。推进航运板块重组，原中外运长航所属 4 家航运子公司的股权注入招

商轮船，完成中外运航运私有化退市法律程序。重组后的长航油运恢复上市。推进战略性新兴业务发展，收购天津药研院股权等。

创新战略方面，明确把“创新驱动”作为招商局核心战略，坚持三个“第一”，推动高质量发展。召开了第四次工业革命与人工智能研讨会，强化创新共识。持续加大科技创新投入力度，2018 年科研投入约 83 亿元（含招商银行），同比增长 33.9%。与小米、京东等创新型企业签订战略合作协议，加强创新合作。形成集团科研投入支持方式，优化考核激励举措。建立统一支付重大科研项目和软课题咨询项目费用机制（以招商工业和招商海通为试点）。优化产网融合投资和容错机制，将产网投资额视同为利润进行考核。召开招商局创新大会，定战略、优机制、配资源、促协同，启动首届“招商杯”创意创新创业大赛。

数字化战略方面，招商局完成新一期数字化规划，并与 IBM 签署战略合作协议，持续推动“数字化招商局”落地生根。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。物流板块集装箱 O2O，云链智慧物流平台。航运板块船舶管理平台获得内外部多个奖项。公路板块建设了行云数据平台。招商港口统一客户服务平台（E-Port）初见成效。地产 linkshare 平台实现 29 个城市的覆盖。

海外战略方面，细化了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。一些重大海外项目持续取得进展，如中白工业园年内与 41 家企业签订入园协议，引资 11 亿美元。中白商贸物流园首发区全面投入运营。吉布提自贸区起步区开园运营。斯里兰卡汉班托塔港项目完成交割。招商局港口与云南建投组建轻资产合资公司，受托管理老挝赛色塔综合开发区。中国外运首推“中欧班列 + 日本”项目并落地；招商海通完成收购泰国 Valcom 品牌，并在荷兰建立仓库支持欧洲业务发展等。

3. 业务战略

招商局港口业务方面，通过增资入股辽宁港集团、整合集团企业所持湛江港集团股权、重组深圳西部母港，进一步强化了港口业务的一体化运作，同时为打通南北港口网络协同提供了条件。通过海外并购完成对南美洲的港口投资布局，进一步夯实了招商港口作为全球港口营运商的市场地位。

物流业务方面，招商局在完成招商物流股权注入中国外运基础上，2018 年启动了中国外运换股吸收合并中外运空运发展的工作。

航运业务围绕领先战略，通过自建和运营管理相结合的模式，保持旗下 VLCC 船队和 VLOC 船队规模在全球的领先地位，为国油国运和大宗铁矿进口需要提供保障。另外通过打造新长航战略，更新老旧江海船舶，巩固招商局在长江水域和海进江水上运输的竞争优势。

公路业务方面，通过系列重大收购，招商局的公路管控里程大幅提升，行业地位进一步上升，这也为携手国内公路运营企业拓展海外优质项目提供了坚实基础。

园区与地产开发业务方面，招商漳州注入招商蛇口，完成了招商局房地产板块全面整合，招商蛇口房地产权益销售金额（流量

口径）排名稳步上升，提升了招商蛇口区域发展综合能力。

招商局金融板块“4+N”布局进一步得到完善，金控平台建设按计划推进。招商银行质量、效益、结构等主要指标在对标银行中继续保持领先，平均权益回报率（Return on Average Equity，ROAE）保持对标组银行排名第一位。招商证券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 8 位。招商仁和人寿扎实推进数字化战略及医养战略，全年筹建开业各级机构 14 家，实现规模保费收入在同期成立的 5 家寿险公司中排名第一。招商资本夯实规模，妥善解决存量基金的资金到位问题，管理资产 1739 亿元，在清科 PE 综合排名中位列第 13。招商租赁积极创新产融结合模式，助力招商工业去库存。招商平安资产持续拓展不良资产业务渠道，不良类业务投资占比超 30%，产融结合取得突破。招商金科快速发展、成效显著，2018 年完成 53 个项目建设，招商金融云顺利投产，大数据湖投入使用。

【战略执行与调整】

过去三年（2016—2018 年）实践证明，招商局以“全面领先战略 + 四轮驱动，三大平台，‘3S’管理 + 打造一批世界一流、国内领先企业”为核心的总体战略体系是成功的，符合招商局实际。2019—2023 新规划期，招商局将继续坚持战略定力，结合外部环境与内部能力的变化，从强化战略落地执行出发，对发展节奏、实施策略、重点领域、经营成效等提出新要求，深入推动战略落地生根、开花结果，奋力迈向“具有全球竞争力的世界一流企业”的更高层次。主要包括以下四个方面：

1. 从规模增长转向高质量发展

招商局各项业务规模上已经基本实现行业领先，未来将在保持适度规模扩张的基础上，全力推动招商局实现高质量发展。通过持续推进“质效提升百分之一工程”，全面挖掘提升存量资源的价值，力争将规模优势转化为质量和效益优势。未来将做好战略聚焦和取舍，动态调整业务组合，有所为有所不为。主动盘活和处置低效、无效、闲置资产，集中资源重点支持旗下主业补短板、促能力、创价值的优质项目投资以及面向未来的新产业培育。

2. 筑牢风险防线应对外部环境变化

为应对经济下行压力，招商局将持续筑牢风险管理防线。重点做好各项业务的压力测试，做好增长停滞、盈利恶化、“两金”凸增、大额减值等情景分析和应对预案；建立全面风险识别机制，确保对公司重大风险领域的全覆盖；细化风险标准，加强对高风险业务管理，构建“分层、分级、分类”的管控机制及权责体系，强化风险管理主体责任。

3. 优化总部管控，注入改革动力

加大授权力度，做好分层管理。结合国有资本投资公司改革试点和“3S”定位要求，以“管资本”为导向，以责、权、利对等匹配为原则，加大对下属公司授权力度，落实二级公司专业化经营权。明确和规范“三会

一层”[①]决策主体的事项权限，持续优化管控半径、精简审批事项、提高管控效率。

关注混合所有制改革“由形入实”的相关机遇。争取整体实施股权多元化的可行性，策略上先易后难，先考虑引入其他国有股东，争取国资委对国有资本经营的更大授权，有效补充资本；未来条件成熟时，考虑引入民营、外资等非国有股东。加快推进下属企业高质量混合所有制改革，在存量资本的混合所有制改革和新增项目的兼并收购中，重点吸引互联网领军企业、高科技行业龙头、知名长期性国际资本等作为战略投资者，给予其董事会席位，允许其提名部分公司高管，同时探索员工持股计划等多样化激励方式。

4. 以科技创新引领提升企业核心竞争力

优化政策体系支持招商局创新转型。通过委托研发、低息贷款和股权投资“组合”等方式，构建涵盖创新全生命周期的重大创新项目资助体系；建立创新项目“绿色审批机制”，决策下沉、扩大授权，加快创新迭代速度；建立创新成果的“润享机制”，明晰内部交易定价原则，促进产网投资“转”的成效；建立创新项目考核“容忍期”，加大科技创新激励力度。

以科技为引领加快数字化战略实施。研究设立集团首席技术官（CTO），各二级公司参照处理；依据数字化技术在不同产业的成熟度和公司自身能力，明确重点支持中国外运、招商蛇口、招商金融、招商港口等几个具有战略性意义的数字化项目，力争以点带面形成突破，助推招商局在数字化时代再次领跑中国企业。

通过科技创新打造市场领先的特色产品和服务。以招商银行为标兵，推动各二级公司力争在 3 年时间内，打造商业模式先进、鲜明特色、市场竞争力强、投资者和市场认同的一流产品和服务，显著提升核心竞争力，助推世界一流企业建设。

在此基础上，招商局对部分业务战略进行了调整：

中国外运的战略目标调整为“世界一流的智慧物流综合服务平台商”。

招商轮船（航筹办）战略目标内涵中将滚装船船东地位由“中国第一”调整为“国内领先”；增加“保持成品油船队竞争力世界领先”。此外，增加“规划期内，打造世界一流的专业化船舶管理平台，公司 ROE 不低于 8%”要求。

招商海通战略目标内涵原有相关表述调整为“重点发展食品贸易，创新发展海事贸易，利用境内外两个市场发展跨境贸易，坚持走‘好的产品、好的渠道’的道路，成为市场上有影响力的重要参与者”。

招商港口战略目标内涵做若干处调整。新要求包括：“2023 年前，招商港口集装箱权益吞吐量列世界前五位。规划期内，招商港口（报表口径）ROE 不低于 8%，港口业务板块（管理口径）ROE 不低于 6%。规划期内，港口业务板块整体的海外集装箱权益

① 指股东大会、董事会、监事会和管理层。

吞吐量占比不低于15%，海外业务利润贡献比重超过15%。规划期内，辽宁港口集团的竞争力有较大幅度提升；深西母港在华南区域的市场占有率逐年提升，2023年力争达到18%”。此外，增加散杂货业务目标“规划期内实现散杂货业务吞吐量稳定增长、盈利提升”。

公路SBU战略内涵相关表述调整为“以科技为核心竞争力，发展交通科技、智慧交通和生态环保业务”。

招商工业战略目标调整为“成为中国领先的海洋装备和邮轮制造企业”。战略内涵相关表述调整为“2021年，在国内修船SPCC及海工建造市场份额均达到15%”。

城市与园区SBU战略目标内涵删除“规划期，新增国内园区开发规模不超过2—3个（不含离岛、双鱼岛、广阳湾项目），与招商港口合作伺机开发海外园区”以及“稳居行业第一梯队”的表述。

金融SBU战略目标调整为“成为中国领先的金融控股集团”。战略内涵目标增加“以客户为中心”，将“指标均进入对标组前2位”改为“指标均保持对标组前2位”。

招商银行战略目标内涵相关表述调整为“保持在零售业务、客户体验、风险控制、金融科技等方面行业领先优势，经营规模稳步增长”。

招商证券战略目标内涵相关表述调整为“围绕三大客群，打造‘以投行业务为价值牵引，以机构业务及财富管理业务为特色，实施多渠道多产品综合化经营’的全能型投资银行”以及“规划期末，实现综合竞争力进入行业前五”。

招商资本战略目标调整为“国内规模和效益领先的另类资产投资管理机构”。内涵调整为“规划期末，在中国股权投资行业综合排名进入前8”。

招商平安资产战略目标内涵相关表述调整为“规划中期，不良资产业务投资规模达到公司业务投资规模的30%，基金化运作的轻型业务收入占比达到15%；规划期末，ROE超过20%”。

招商租赁战略目标调整为“成为特色鲜明的国内一流融资租赁公司”。战略目标内涵相关表述调整为“规划中期，招商局集团内业务占比提高到30%；规划期末，招商局集团内业务占比提高到35%，ROE超过15%”。

邮轮业务新研订战略目标“打造有特色、有竞争力的邮轮全产业链”。内涵为“围绕邮轮母港，形成覆盖船舶供应、游览、购物、娱乐及城市开发等产业的生态体系。邮轮运营以服务中国客群为特色，具有庞大的优质客群、成熟的营销布局、卓越的客户服务、独特的旅游资源、丰富的产品线路。邮轮建造业务以专业化、智能化邮轮制造基地以及现代化邮轮配套产业园为依托，具有强大的技术实力和良好的品牌声誉。2023年邮轮港及相关业务年收入达到13亿元人民币，毛利3.5亿元；邮轮运营相关业务收入26亿元，毛利5亿元；完成至少1条5万吨及以上中型邮轮订单交付”。

各业务战略举措也都相应做了调整优化。除了总体战略和业务战略以外，招商局并购重组战略、创新战略、数字化战略、海外战略在十三五战略规划的基础上，均做了相应细化。

（何　宏　陈乘弟　陈　超）

投资管理

【概述】

2018 年，招商局共完成投资 822 亿元人民币（不含购地支出），投资均集中于核心业务。随着新项目完成投资与建设，招商局主业竞争力和持续发展能力不断提升。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

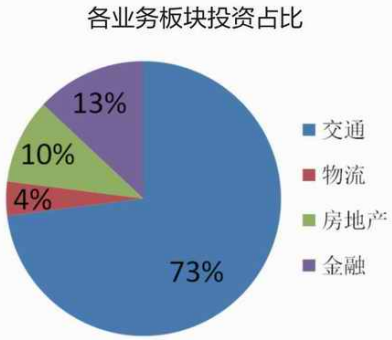
2018 年，招商局境内投资 572 亿元，占 70%；境外投资 249 亿元，占 30%。境内投资主要集中在华东、华南、东北，境外投资重点为香港，在海外的投资主要位于南美洲的巴西、亚洲的斯里兰卡、非洲的吉布提及欧洲的白俄罗斯。

2. 项目分析

在固定资产投资中，新开工项目完成 43 亿元，占 23%；续建项目完成 144 亿元，占 77%。

3. 板块分析

交通运输板块投资 569 亿元，占 73%；金融、房地产、物流三个业务板块分别投资 109 亿元、81 亿元和 35 亿元，投资占比分别为 13%、10% 和 4%，如下图所示：



各板块重点投资项目情况如下：

（1）交通运输板块

港口业务：增资 240 亿元入股辽宁东北亚港航发展有限公司（即辽宁港口集团），取得 49.9% 股权。为搭建港口业务板块“A 控红筹”双平台架构，出资 50.64 亿元收购南山集团所持深圳赤湾港航股份有限公司股权，改组为招商局港口集团。

公路业务：招商公路以对价 45.32 亿元成功摘牌重庆中信公路资产包项目，出资 15.8 亿元收购平安信托所持亳阜高速项目公司 100% 股权，曾家岩大桥 PPP 项目完成投资 3.7 亿元。

航运业务：招商轮船建造新船投资 67.14 亿元，全年共交付 5 艘 VLCC、7 艘 VLOC 船舶、4 艘 LNG。

（2）物流板块

物流业务：续建中白商贸物流园项目，投资 1 亿元；物流仓储设施建设合计投资 10 亿元，招商路凯购置托盘 6.84 亿元，认购京东物流股份 1.6 亿元，江门高新区公共码头建设 3.3 亿元。

（3）金融板块

招商资本对新老基金出资 94 亿元；招商创投对母基金投资 4.9 亿元，直接投资项目 6.5 亿元。

（4）房地产板块

招商蛇口收购上海汤臣 10.6 亿元，东风房地产 8.72 亿元，其他参股及股权并购项目 42 亿元。太子广场、海上世界、邮轮中心等续建项目 11 亿元。招商漳州芯云谷建设投资 3.16 亿元。

【投资效果】

1. 主业生产能力增加

港口业务生产能力增加，2018 年集装箱总吞吐量达到了 1.1 亿 TEU。航运业务增加 5 艘 VLCC 和 7 艘 VLOC，继续保持世界第一大 VLCC、VLOC 船东地位。招商公路收购中信资产包与亳阜高速完成后，管控收费里程提升至 1222 公里，进一步提升了主控资产比重。招商资本管理总资产达到 1739 亿元。招商蛇口 2018 新增土地项目总建面共计 1839 万平方米。

2. 可持续发展能力增强

招商轮船随着新造船不断建成投入运营，进一步优化了船队结构，扩大船队规模，同时，新造船型在节能减排、降低成本、安全生产等方面均得到较好的保障，有力促进了企业有质量增长和持续健康发展的能力。

招商公路完成招商新智科技有限公司增资、收购广州华工信息软件有限公司、成立湖南全路通网络科技有限公司，做实“网络科技”、助力公司转型升级。

招商蛇口加大转型创新投入，积极布局新业态，重点推进长租公寓、产业新城 / 小镇、大健康、大文创等创新业务。

招商资本支持招商局集团产业发展，积极探索和培育新产业，在大健康、教育、海洋产业上形成了突破，积极推进中白基金和 3 只产融结合功能基金（中国港航创新发展投资基金、招商公路产业基金、蕲春大健康产业基金）的设立。

招商创投通过投资，在创业投资市场上继续发声，推动招商局传统产业转型升级。

【投资监管】

1. 完善投资制度

根据国资委颁布的 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 年重新修订下发了《招商局集团投资管理规定》。2018 年，招商局根据经营管理需要与上级单位最新管

理要求，在管控优化清单中，对包括各公司投资授权、境外投资管理等方面的内容进行了调整与完善。

2018 年，招商局投资继续聚焦主业，投资方向与集团“十三五”战略发展方向一致，在投资并购决策方面严格按照各级审批权限履行投审会、办公会、董事会等各环节的审批，对投资管理制度的执行总体上较为规范。

2. 投资风险管控

为控制投资风险，招商局确立了“总部主导、分级管理”的投资管理体系。下属公司的项目投资决策权集中于总部，除授权外，各投资项目均须报总部审批。总部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。

4. 开展投资后评价工作

2018 年，招商局持续推动投资后评价与自评价工作。招商局总部完成招商公路收购北仑高速与九瑞高速两个项目的投资后评价。招商港口完成多哥洛美 LCT 项目、尼日利亚 TICT 项目后评价工作。招商公路完成北仑港高速、九瑞高速、桂兴高速、桂阳高速、阳平高速及桂林绕城高速 6 个项目自评价。招商海通完成船贸公司、入股政田重工股权 2 个项目自评价。招商蛇口完成地产开发项目自评与后评价 41 项。招商漳州完成供电公司和四区单身公寓两个项目投资后评价。

（何　宏　陈乘弟　陈　超）

人力资源管理

【概述】

2018年，招商局集团深入贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神，坚持党管人才，坚持“四个优先”，遵循社会主义市场经济规律和人才成长规律，紧紧围绕招商局改革发展实际，以招商局“十三五”人才发展规划为指引，以“价值创造”为核心，做到了人才资源优先开发、人才结构优先调整、人才投资优先保证、人才制度优先创新。2018年，招商局以组织优化、干部队伍和骨干人才队伍建设为核心，务实创新，实现人力资本价值创造能力不断提升。

【人才管理制度建设】

人力资源部制订并印发《招商局集团管理的高级管理人员选拔任用工作纪实办法（试行）》《招商局集团干部人事档案管理规定》，夯实了干部选拔任用的基础性工作流程以及干部人事档案管理工作基础，持续深入推动干部选拔任用规范化；制定并印发《招商局集团管理的高级管理人员能上能下实施办法（试行）》，遵循市场化和专业化结合、严管和厚爱结合、激励和约束并重的原则，重点解决干部能上不能下的问题，强化干部的忠诚意识、担当意识、危机意识、市场意识，着力解决不守纪律、不讲规矩、不敢担当、不负责任、不在状态等问题，引导干部走出舒适区，进一步担当作为、干事创业；制订并印发《招商局集团管理的高级管理人员后备人才管理规定（试行）》，系统性地加大年轻干部培养选拔力度。

【人才配置工作】

2018年，招商局深入推动航运资产整合、港口资产整合，稳妥推进招商银行组织人事关系划转，注重优化人才配置，将解决人的融合问题作为人才管理的重中之重，通过多方位的企业文化宣传，加强干部、员工对招商局的了解，提升心理上的认同感和归属感；在干部任用方面，既考虑到集团业务开展的新局面，也充分体现集团在人才管理

方面的包容性，保持干部队伍的相对稳定，提升团队凝聚力，提高融合效果。

【人才队伍建设】

1. 以市场化为核心，拓宽人才选拔培养渠道

2018 年，招商局对招商公路、招商轮船、招商证券等二级公司总经理岗位进行了公开招聘，选聘过程坚持唯能力、不唯分数原则，突出集团创新发展目标的导向作用。对于选聘上岗的集团高管，集团采用聘期制方式实施契约化管理，明确聘期、考核、薪酬和退出机制，到期考核不合格的经理人不再续约，予以免职或调岗，对年度考核结果为“有待改进”者进行调岗、免职或辞退。

2. 加强干部交流，培养复合型人才

招商局集团针对高级管理人员，持续不断推进内部横向交流工作，丰富其工作经历，通过岗位历练提升高管人员管理水平。同时系统性培养年轻干部，建立了集团总部和二级公司员工的双向交流挂职机制，2018 年安排 6 人进行双向交流挂职，取得了上下一致的良好反馈。一方面增加了招商局集团总部骨干人员的基层管理实践经验，另一方面使下属公司骨干员工对集团总部和上级单位的管理要求、制度体系、运作规范有更深入的了解，促进骨干员工在多岗位、多领域充分锻炼，丰富工作经历，拓展专业视野，从而达到加强集团人才梯队建设、夯实年轻干部队伍的目的。

招商局积极参与上级单位开展的各项人才交流工作，切实履行社会责任。2018 年，招商局积极安置退役士兵、统计退役军人情况、对接西部地区博士团人员和“西部之光”访问学者考核工作等。利用驻港央企优势积极推进两地人才交流，2018 年招商局统筹中企协大学生暑期实习、中企协及劳工处共同举办的招聘会等活动。同时，招商局充分调动下属公司资源，促进内地和香港青年人才交流，为香港青年深入了解内地提供平台。

【考核评价工作】

1. 加强干部考核，推动干部担当作为

2018 年，招商局集团对集团办公厅、招商证券等 23 家总部部门、二级公司的领导班子实施了三年任期考核工作。采用召开干部员工大会民主测评和个别访谈的方式，广泛征求干部员工对所在单位班子、班子成员、班子建设和集团的意见建议，从大局意识、责任担当、团结协作、战略思维、学习创新等 11 个维度进行全面测评，对被考核单位班子成员近三年来在推动集团战略落地方面的履职情况进行了全面考核，准确掌握了各单位领导班子的整体运行情况和班子成员履职情况。对于访谈和民主测评中得分靠后，而且访谈评价较低、履职不力的人员，经集团党委研究决定后及时调整，及时运用考核结果，强化各业务板块二级公司班子建设，为集团建设具有全球竞争力的世界一流企业提供了坚强组织保证。

2. 聚焦核心骨干，完善人才评价机制

招商局集团持续完善人才评价机制，根据集团核心人才队伍建设情况，研究制定了《招商局集团专业技术职务任职资格评审管理办法》。经人力资源社会保障部批复取得工程系列高级（含正高级）、经济系列高级、会计系列高级、船舶系列高级四个系列职称评审资质，完成组建集团首届工程系列、经济系列、会计系列、船舶系列高级职称评审委员会，人才评价机制建设取得重大进展。组织召开招商局集团海外人才工作座谈会，关心海外人才职业发展，为优秀人才多方位创造海外学习锻炼的机会。不断提升海外人才保障水平，营造重视海外人才、关心海外人才、服务海外人才的良好氛围。坚持问题导向，切实解决海外人才关心的“痛点”，支撑集团海外战略的顺利推进。

【人才数字化管理】

2018 年，招商局集团围绕“夯实基础、建设系统、拓展功能、深化应用”四个方面的整体目标，扎实推进人事管理信息系统建设，打造人才数字化管理基础。组织实施了党建系统、招聘系统、干部人事档案系统的建设与上线工作，提升对人力资源各相关业务条线的支持力度。对已建成的外事管理系统、人力资源（HR）门户等进行深度开发应用，进一步集成业务功能，提升用户使用体验。

（徐莉华　陈翰鹏　许　多　黑毅超）

【员工教育培训】

招商局集团重视员工教育培训，依托分级分类、条块结合的多层次、多渠道培训体系，致力于不断提高新时代员工培训的针对性和有效性，帮助员工拓展国际化视野，培养战略性思维和创新意识，提升经营管控能力，为员工的未来职业发展积蓄能量，实现员工个人发展和企业发展的有机结合和相互促进。2018 年认真组织开展学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神集中轮训。严格落实中组部、国资委选调训安排，完成 38 个课程，40 人次参训。加强集团因公出国境培训管理，制定了《招商局集团境外研修班学员管理办法（试行）》，成功举办美国哈佛“新时代企业家能力培养研修班”。以强化协同发展为主题，首次组织二级公司中层培训班，共 488 人参加。服务“3S”总部建设，助力提升总部员工综合能力，举办步步高班暨 2018 年度集团总部新员工培训，开设公文写作、结构思考力、高效沟通等综合能力提升课程。

（刘　义）

【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，以制度创新为驱动，制订《集团二级公司工资总额管理方案（试行）》，优化集团考核分配体系，

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，发挥收入分配的牵引和杠杆作用，牵引集团提质增效。另一方面，多措并举，创新激励机制，丰富激励工具和手段，发布《招商局集团中长期激励工作指引》，构建多要素参与的正向激励机制，指导下属企业更好地提升员工的工作积极性，激发组织活力。

按照国家和地方法律规定，招商局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，已建立起“多层次、广覆盖、强组合”的员工保障体系。

【企业年金管理】

2018 年，招商局集团企业年金计划共归集资金 1.98 亿元人民币；待遇支付 236 户，共计 2486.56 万元；企业年金基金投资收益 5052.68 万元，收益率 3.42%。截至 2018 年年末，企业年金资金累计人民币 16.28 亿元，员工账户 39502 户。

（赵　龙）

财务管理

【概述】

2018年，招商局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】

招商局财务部结合“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。按照招商局“质量第一、效益优先、规模适度”的内涵和要求，持续优化完善财务模型，将理念落实到招商局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，确保招商局战略落到实处。

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；配合对招商局及下属公司年度KPI的考核指标调整提出建议。

三是模拟预测2019年预算及2019—2023年规划，并反复修订调整；根据招商局对下属公司功能定位的调整，指导下属公司编制2019年预算及5年（2019—2023年）规划。

招商局财务模型工作机制受到内外部高度认可，被推荐为中国企业财务管理协会《央企财务管理创新案例》，并受邀就招商局财务模型工作机制在中国企业财务管理协会创新与发展论坛做专题发言，也作为优秀实践案例写入国资委《招商局集团公司治理与管理模式探索与实践》课题成果之中。

【预算管理】

首次上线预算编制系统，提升预算编制质量效率。强化预算执行控制情况分析与动态监控，及时反馈预算执行进度与效果，提出招商局及下属公司重点关注事项。

一是为适应国有资本投资公司试点以及简政放权的要求，招商局积极优化完善预算管理体系。年内启动预算管理信息化项目，将人资、财务、投资、科研、信息化的年度预算、五年规划从以往线下编制，改为在久其预算管理系统线上编报，并首次实现招商局年度预算全级次编报。

二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。

三是加强现金流管理。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。

四是强化债务风险防控。加强债务规模及结构的预算管理，设定招商局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，制定和修订《招商局集团科技研发投入财务税务指引》《招商局集团职工福利费管理办法》《招商局集团差旅费财务管理办法》《招商局集团内部控制规定——采购与付款》等多项规章制度和办法细则。同时，财务部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，确保招商局集团对所属公司的有效管控。

【融资和资金管理】

2018 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。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，有息债务率 41.0%，保持在稳健水平。

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，抓住时间窗口低成本融资，保障了招商局重大项目资金需求。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，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。招

商局筹备可交换债发行，推进各类权益融资方案。申请注册“储架式”公司债，完成交易商协会首单债转股专项债备案，加快实践供应链金融、资产证券化、“一带一路”熊猫债等创新融资手段，不断拓展融资渠道。

【汇率风险管理】

持续关注汇率变动情况，加强防范重点公司和项目的汇率风险，完善汇率风险控制体系，结合业务通盘考虑“走出去”带来的当地融资可行性问题及汇率风险问题，提前做好汇率波动风险防范的预案。加快落实汇率风险监控项目的信息化工作，通过信息系统落实管理需求，及时汇总招商局风险敞口并进行预警。

【风险管控】

完善风险管控体系，提高风险管控能力。一是研究建立招商局流动性储备资金池，与金融机构就资金池规模、风控、架构搭设和投资产品等关键点进行讨论，以期在目前流动性风险突出的情况下，由招商局总部建立一套流动性储备资金池管理体系，在保障流动性的前提下提高收益，并形成多层次的资金安全垫。

二是探索建立流动性风险预警体系，逐步实现风险的量化管理。针对招商局多元化经营的特点，按照经营风险、融资风险、应急风险及外部风险的分析维度，根据影响总部、金融、地产、实业流动性的因素特点，搭建了分析架构统一、预警指标个性、既可汇总报告又可追溯分析的“1+3+N”[①]流动性风险预警体系。针对可能出现的流动性风险，拟定应急工作方案，制定应对措施，实现预警功能与应对功能的有机结合。基于招商局现实情况及历史数据，设置压力测试情景，定期测试不同情景下招商局面临的流动性压力状况，预判可能出现的流动性风险，为招商局处置风险预留时间。

三是加强资金市场研究，指导专项工作。主要有：优化月度分析，增加总部资金周计划及大额资金变动分析，针对专项公司财务数据挖掘业务现状，提出解决方案。完成境外融资成本上升的影响、集团资金债务现状及发改委推出储架式专项债影响等分析，并提出建议。调研招商租赁和招商平安资产流动性问题，推动两公司制定风险偏好政策和内部的流动性管理办法，逐步化解错配风险。研究招商资本的资本结构问题，对资本现有融资渠道受限、投募资进程放缓情况下资金支持的方式及规模进行分析，并确定了后续资金支持的两项基本原则。加强对新兴业务资金风险的管控，协助指导并审核招商海通建立招商物产大宗商品套期保值风险控制体系。

① 指一个总部、三大板块和多家实体公司。

【税务管理】

完善招商局税务管理体系，做好税务管理工作。继 2017 年解决历史遗留税务问题后，招商局总部在 2018 年设置税务专岗，聘请常年税务顾问，优化总部税务管理，形成招商局税务管控整体规划方案。同时，将千户招商局税务管理工作、季度税务工作报告、重组业务税务台账等工作予以规范。本年度还对 2018 年出台的重要税务政策进行解读，制定招商局科技研发投入财务税务指引，组织开展税务热点专题培训，开展税务信息化调研，持续提升整体税务管理能力。各公司围绕自身业务深入推进各项税务工作，取得重大进展。

【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。一是招商局各级财务部门全面负责对接 2018 年审计署对招商局开展的资产负债损益和境外投资专项审计工作。本次现场审计历时 3 个多月，各公司累计安排相关管理人员接受访谈 140 余次，提供资料 1817 份，各项审计工作得到顺利推进。二是针对监事会 2017 年度监督检查发现问题的整改要求，各级财务部门从具体问题出发，明确分工、时限，举一反三，从制度建设、风险防控、损失补救、责任追究等方面提出具体整改举措并严格落实。同时，编制问题台账，实行销号制度，做好动态督导。三是各级财务部门完成了国资委预决算问题整改、招商局风控工作检查、集团对下属公司的巡视等工作。

【报表及决算管理】

按时完成月度快报、季报、年报、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 2018 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 2017 年度国有企业“经济效益月度快报工作通报表扬单位”第 8 名。

二是圆满完成国资委、财政部 2017 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，持续提升决算数据质量，被评为财政部 2017 年度国有企业“财务会计决算工作通报表扬单位”第 10 名。

三是高度重视新准则执行工作，结合企业实际，制定了招商局自 2018 年 1 月 1 日起执行新金融工具准则、分步实施新收入准则的计划。通过组织培训、改造系统、制定衔接并轨方案等方式，持续推进新准则研究，积极应对新准则实施过程中的困难，确保新旧准则切换时保持平稳。

四是招商局顺利完成 2018 年度会计师公开招标选聘，提升了审计集中度和业务板块匹配度，新旧会计师平稳交接。

【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，2018 年招商局集团财务信息化取得多项重大进展：一是全面推进招商局集团财务共享中心实施建设。招商蛇口财务共享分中心于 2018 年 7 月正式揭牌运营，完成了全国房地产、长租公寓和办公楼租赁全面共享，京深两地物业先行共享。航筹办财务共享分中心制定了建设规划和实施方案，并完成了本部的费用、总账、船员和船管业务共享。招商港口财务共享分中心建设于 2018 年 12 月正式启动。招商金融确定了以集中操作中心为建设思路的推进计划，实现了招商金融、招商仁和人寿、招商租赁和招商平安资产的全级次费用报销共享和产权登记集中操作。

二是不断扩大财务管理信息系统应用覆盖范围。中外运长航和长航集团的 EAS 财务系统分别于 2018 年 10 月和 12 月完成初始化上线。招商港口完成了国内全部港口公司和斯里兰卡费用报销及影像管理系统推广，结合并购计划完成了新并购 3 家公司和吉布提 EAS 财务系统上线。航筹办重新制定了会计核算指引和会计科目体系，统一了核算方法和记账规则，完成了下属 69 个海内外公司的财务系统切换，将原有 5 套财务系统统一至招商局集团 EAS 财务系统。招商公路完成了新购及吸并 22 家公司的 EAS 财务系统和 14 家公司的费用报销及影像管理系统推广。

三是积极推进招商局集团发票管理系统和影像管理系统建设，研究形成了“发票管理和税务筹划单独建设、有效集成”的税务系统建设思路和“重点提升影像识别率”的影像系统优化方向，中国外运作为税务发票系统试点单位，启动了需求调研和方案制定。中外运长航作为影像管理系统试点单位，2018 年 12 月初完成系统上线使用。

【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。招商局招标采购管理工作得到国资委对标评估专家组的高度认可，蝉联国资委评审第八小组第一名的好成绩。同时，招标平台还获得了中国物流与采购联合会“2018 全国公共采购年度评选十佳平台”荣誉称号。

一是完善采购管理制度体系。根据新修订的有关法律法规，结合招标平台运行情况及时修订颁发《集团采购及招标管理办法》《集团供应商管理办法》《集团总部招标采购管理细则》等多项制度，二级公司结合行业特点修订采购实施细则，健全采购管理制度体系。

二是优化招标平台功能接口。组织系统平台迭代更新，分别与国家公共安全服务平台、招商局法务系统、财务管理系统、招商蛇口 ERP 系统等招商局内外 12 个系统完成了对接，实现采购信息共享、流程审批衔接，提升招标采购工作效率。

三是加强招标采购风险监督。搭建多层

级采购监督架构，功能嵌入企业微信，实现采购过程实时异常预警和风险监督，强化风险管控力度。

四是推进招商局集中采购工作。结合上级单位和招商局内部集采管理需求，利用与京东签署战略合作协议契机，在“招商到家汇”系统平台上组织境内单位上线，行政办公用品集中采购，提高采购效率、降低采购成本。

五是拓宽招投标中心服务范围。充分挖掘电子交易平台价值，研究大数据平台应用，实现采购数据大屏显示、价格库分析查价、供应商雷达、专家抽取预测等功能。积极探索金融服务发展方向，研究引入保证金电子保险、保函产品，试行供应链金融业务服务。

六是提升招投标中心服务质量。梳理招投标中心管理架构，完善相关办法规定、采购范本和服务流程，试行大客户服务对接机制，增设上海、漳州、武汉分中心，推行线上线下结合的 O2O 式培训，提高采购服务满意度。

【会计核算】

一是完善制度体系。修订了《招商局集团职工福利费管理办法》《招商局集团差旅费财务管理办法》等制度。

二是做好集团总部重大财务核算工作。包括配合“1801 项目”要求，招商局投资有限公司完成承接招商局投资发展有限公司剥离资产账务处理。根据新金融工具准则，集团财务部对相关金融工具涉及科目的重分类转换工作。配合金控平台实施进程，完成晏清投资、招商证券及招商资本无偿划拨的账务处理。

三是严格控制成本费用，通过推动对预算系统的二次开发优化，加强预算管理，逐步构建精细化预算管理体系。

（徐　庶　张　洁　胡艳君　帅　俊　董姜宏　胡效涛　崔荣峰　戎　捷　梁　齐）

产权管理

【概述】

2018年，产权管理工作重点围绕招商局“立足长远、把握当下”的战略原则，积极思考、主动作为，灵活运用资本市场平台和产权管理手段，为招商局在港口、地产、物流、金融、航运等板块进行战略整合提供专业服务，切实推动战略落地；积极面对新经济形态带来的新变化、互联网经济等带来的新挑战，着力研究信息化等创新管理方式，持续推动管理创新、制度创新。

【产权管理制度体系建设】

招商局财务部对2018年新出台的《上市公司国有股权监督管理办法》进行员工培训，邀请制度的主要执笔人对招商局涉及上市公司国有股权管理的单位和相关人员进行新制度讲解和信息系统操作培训。通过财务动态解读制度中重要、常用和易错的知识点，总结先进经验、推广优秀案例。

【产权登记管理】

招商局财务部编制《招商局集团2017年度企业统计报告》，为经营管理提供必要的信息支持。截至2018年底，招商局内部登记系统中共有3838户机构信息，其中法人机构2714户，分支机构1124户。

2018年，为了向招商局各级管理人员做出经营管理决策提供更及时、准确、完整的信息资料，向各种分析、统计、检查提供便捷、准确、全面的数据支持，招商局财务部聘请了会计师事务所对全集团的产权数据进行全面核查，印发《关于产权管理核查结果的通报》，向全集团通报核查结果和发现的问题，责令相关二级公司在规定时间内改错补漏、查找原因、解决问题或提出解决方案。

2018年，招商局财务部印发《关于提高产权登记及时性进一步提升产权信息质量的通知》，再次明确产权登记的管理责任、提炼重点应登信息、梳理登记流程、强调登记时间要求等，着重强调各单位应着力提高产权登记的及时率。

【评估审核备案】

切实把好评估报告审核关，筑牢产权交易价值门槛，截至2018年底，完成135个资产评估项目的审核备案工作，其中招商局集团备案134项，国资委备案1项。

2018年，招商局财务部印发《关于加强资产评估备案信息化管理有关事项的通知》《关于公布集团资产评估机构备选库（2018年版）的通知》，优化了评估备案流程，将招商局的评估备选库机构调整至28家。

【产权交易管理】

2018年，招商局财务部指导各二级公司规范开展非公开协议转让（增资）、进场公开挂牌转让（增资）等国有资产交易事项，推动中国外运、长航集团、招商蛇口、招商公路等项目顺利实施；印发《关于利用集团交易平台做好选择产权交易机构工作的（试行）通知》，要求各二级公司在招商局电子招标采购平台上公开选聘交易机构，在公开、公平、公正的基础上阳光透明地选择交易成本最低或提供最优方案的交易机构。

（王　静　张继超）

资本运营

【概述】

2018年，招商局集团资本运营工作主要包括收购兼并大型地方国企、重组整合现有业务，通过一系列重大并购及改革重组，持续深化推进国有企业改革，驱动集团的可持续增长。

【辽宁港口整合】

2017年，招商局集团与辽宁省委省政府就港口合作达成初步共识并签署港口合作框架协议，随即开展了对大连港集团、营口港集团的尽职调查和审计、评估工作，成立了辽宁东北亚港航发展有限公司。

2018年3月20日，招商局集团与辽宁省政府在北京签署《关于辽宁东北亚港航发展有限公司之增资协议》及附属协议的确认协议，至此辽宁港口整合的交易结构、估值、增资先决条件等所有重大事项得到明确。

2018年4月26日，增资辽宁东北亚港航发展有限公司项目获得招商局集团董事会有条件批准。随后，各部门、相关业务单位积极推动项目先决条件的落实，包括债转股、公益性资产安排、太平湾合法化、上市公司要约豁免、政府的政策支持等。

2018年11月3日，在各项先决条件基本具备的情况下，招商局集团与辽宁省政府正式签署《关于辽宁东北亚港航发展有限公司之增资协议》，标志着辽宁省港口资源整合、一体化运作取得实质性进展。

2018年11月28日，辽宁东北亚港航发展有限公司、营口港集团和债权银行完成签署370亿的债转股增资协议和股东协议，并于12月3日完成增资。

2018年12月13日，招商局（辽宁）港口发展有限公司（简称招商局辽宁）与招商局港口签署了《股权托管协议》，招商局辽宁将其持有的辽宁港口集团股权托管给招商局港口集团管理。

招商局集团从2018年3月签署《增资协议》的确认协议起，即开始对大连港集团和营口港进行共同管理，通过消除恶性竞争、加强业务协同、减少重复建设提升集团盈利水平，整合效果初现，为招商局集团整合辽宁其他港口，完善在国内的港口网络布局，进一步加强集团港口业务板块的综合竞争力

发挥了重要作用。

【港口重组】

2018年，招商局港口板块历经“拉平到拉直”境内外股权重组三个实施阶段，完成了A控红筹平台的搭建。首先，招商局集团通过在招商局香港下设境内外SPV，通过招商港口通以现金方式购买中国南山开发（集团）股份有限公司及招商港口持有的深圳深赤湾港航股份有限公司（简称深赤湾）股权，招商港口与深赤湾的母子结构调整为平行架构。随后，招商局集团对持有的招商港口股权进行内部整理，将招商局联合发展有限公司（简称CMU）持有的9.81%招商港口股权转让给招商局投资发展有限公司（简称CMID），CMID成为招商港口第一大股东。最后，深赤湾向CMID发行股份收购其持有的全部招商港口股份，将平行结构再次调整为母子结构。

2017年11月20日，招商局正式启动港口整合后，完成了整体方案的设计和优化、南山集团股东沟通，内外部审批、上市公司非关联股东沟通，以及澳大利亚、巴西政府审批的推动等一系列工作。操作的标志性节点是：2018年6月完成招商局集团协议受让南山集团与招商港口持有的深赤湾股权，同时将纽卡素项目注入招商港口，实现深赤湾与招商港口平行的结构。7月，深赤湾发行股份购买招商局集团持有的招商港口股份获得深赤湾股东大会通过。10月，深赤湾发行股份购买招商港口股份获证监会批准。11月，深赤湾发行股份购买招商港口股份获得商务部、深圳市经信委备案。12月，深赤湾更名为招商局港口集团股份有限公司，A、B股的简称分别为“招商港口”及“招港B”，股票代码分别变更为001872及201872，并于2018年12月26日在深交所挂牌上市。此次重组形成了境内上市平台控制香港红筹平台的格局，实现双平台双战略，即境内以招商局港口集团作为整合运营平台，香港平台以践行“一带一路”倡议为主，为日后继续深度参与粤港澳大湾区、辽宁地区和环渤海区域的港口资产整合，不断做大、做强、做优港口板块资产奠定基础。

【物流重组】

继2017年招商局集团旗下招商物流资产整体注入中国外运后，2018年招商局集团继续推进物流板块“A+H”平台搭建工作。通过中国外运换股吸收合并中外运空运发展股份有限公司（简称外运发展）实现中国外运两地上市。2月，招商局集团取得了国资委对本次整合方案的预审核批复，并安排中国外运、外运发展对外公告吸并整体方案预案。4月，中国外运完成吸并方案草案并对外公布。5月，中国外运和独立股东多次沟通并安排股东大会审议通过本次吸并。6月，申请材料正式上报中国证监会。10月，整体方案获得证监会批复无条件通过，物流板块“A+H”平台的搭建工作完成所有重大审批流

程。2019 年 1 月 18 日，中外运股份有限公司 A 股在上交所顺利挂牌。

招商局集团通过重组整合，实现了物流业务的统一运营平台——中国外运“A+H”（601598.SH，00598.HK）两地上市，再次走到了新一轮国企改革的队伍前列。中国外运换股吸收合并外运发展是 A 股市场近 7 年来首单 H 股吸并 A 股，在境内外股东沟通、方案设计、国有股东及中小股东的利益平衡方面均体现了高度的市场化。从战略角度看，招商局集团内部物流资源全面整合，安排中国外运吸并整合外运发展，消除了中国外运和外运发展的同业竞争问题，以及两个独立上市公司之间的管理和资金利用边界，有效降低财务风险，优化资本结构，减少关联交易和同业竞争，为将中国外运打造成具有国际竞争力的综合物流服务商，全面提升集团物流板块的竞争力奠定了基础。

【航运重组】

继 2017 年招商轮船重组中外运航运有限公司（简称中外运航运）之后，2018 年招商局集团继续推动航运板块重组。7 月，在招商局集团对航运资产及业务情况进行全面梳理和反复论证的基础上，确定以协议安排方式私有化中外运航运。9 月，招商局集团正式明确核心条件，私有化价格为2.7港币/股，约合中外运航运账面净资产的 75%，并对外公告私有化交易方案。11 月，综合要约文件对外公告。12 月，中外运航运私有化方案获得股东大会通过。中外运航运的私有化为招商局集团打造统一的航运管理及资本运营平台奠定了坚实的基础。

此外，长航油运积极推动重新上市相关工作。2014 年，长航油运退市以来，全面梳理业务，推动债务重组，优化资本结构，夯实了公司资产质量，资产负债率由 2013 年底的 114% 降低至 2018 年 6 月底的 52.83%。2018 年 6 月，长航油运向上交所提交了重新上市的申请材料。同年 11 月，获上交所正式批准重新上市，同月从全国中小企业股份转让系统终止挂牌。

【招商局二级公司资本运营工作】

2018 年，二级公司层面也推动完成了多项资本运营工作，包括中国外运完成了招商路凯（中国）投资控股有限公司混合所有制改革，引进了中信资本和方源资本作为战略投资者，在获得资本收益的基础上，完善了公司治理结构，为招商路凯（中国）投资控股有限公司进一步市场化运营、发展奠定了基础。招商港口完成了巴西 TCP 码头的股权交割。招商蛇口完成了收购浙江润和房地产集团有限公司。招商海通参与天津药研院的混合所有制改革，通过结构性安排完成了对天津药研院的控股，并于 2018 年 12 月 28 日完成工商登记变更。

（甄　珍　陈　梅）

纪检监察

【概述】

2018年，招商局各级纪检监察机构深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想、党的十九大精神，认真贯彻落实十九届中央纪委二次全会和2018年中央企业党风廉政建设和反腐败工作会议部署，牢固树立“四个意识”，自觉落实“两个维护”，坚持“稳中求进”工作总基调，深入落实全面从严治党主体责任和监督责任，招商局党风廉政建设和反腐败工作开创新的局面。

【坚持政治统领】

政治理论学习不断深入。招商局集团党委高度重视十九大精神的学习宣传贯彻，举办31期习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神轮训班。招商局集团纪委加强对贯彻落实党的十九大精神和党章党规党纪执行情况的监督检查，深化“学习周”制度，不断提高工作水平。长航集团对十九大精神学习贯彻落实情况组织知识测试，采取面对面方式开展抽查面试，督导关键岗位人员深化学习。

纪律规矩意识不断增强。招商局集团党委把严明政治纪律和政治规矩放在首位，对政治上有问题的党员领导人员的选拔使用坚决一票否决。招商局集团纪委加强对党内政治生活、党的路线方针政策和民主集中制等制度执行情况的监督检查，协助党委制定《向党中央请示报告工作若干规定》。招商交科对下属公司发生的一起违反政治纪律行为进行了严肃查处，重申纪律规矩意识，严明政治纪律和政治规矩的刚性约束。

良好政治生态不断巩固。招商局集团党委认真落实民主生活会、谈心谈话、党员党性分析等基本制度，推进“三会一课”标准化建设，有效解决了基层党建工作随意化、平淡化、娱乐化、庸俗化等倾向性问题。招商局集团纪委修订印发《党内监督谈话工作规定》，为关口前移、主动监督，丰富“第一种形态”运用方式，营造风清气正的政治生态提供了有效的制度遵循。招商平安资产每月召开班子成员民主恳谈会，党内组织生活的政治性、时代性、原则性、战斗性得到明显增强。

【推动巡视巡察】

招商局集团党委深入贯彻习近平巡视工作思想，内部巡视工作在十九大后重谋划、再出发。2018年，完成对招商公路、招商资本、招商轮船、招商金融、招商漳州等10家二级公司的巡视工作，集中发现62项问题，提出了55条整改建议，创新“异地一拖二”“一拖四”[①]等巡视工作新模式，探索各阶段工作交叉开展等新打法，交叉借力、联动发力，促进被巡视单位即知即改、立行立改和全面整改，不断巩固和扩大巡视工作综合效果。

招商局集团党委研究制定了《巡视工作五年规划》，明确了具体任务，为完成新一轮巡视全覆盖制定了“时间表”，绘制了“施工图”。《巡视工作五年规划》要求规模较大的二级公司开展内部巡察，五年实现对三级公司的全覆盖。招商银行在完成分行、子公司巡视全覆盖的基础上，启动对总行部门的巡察工作，分6批完成了对18个总行部门的政治巡察。招商漳州启动内部巡察，配合招商局实现巡视巡察上下联动。

招商局集团党委建立巡视成果运用责任机制，有力推动了巡视整改问题的落地见效，督促被巡视单位做好“当下改”的同时，推动“长久立”机制的建立。招商海通以钉钉子精神推动巡视整改，严肃追究有关人员责任，下大力气化解风险挽回损失，巡视促发展的效果逐渐显现。

【夯实两个责任】

健全完善领导体制。招商局集团党委修订完善《党建工作责任制实施办法》，夯实“两个责任”，建立完善齐抓共管、一级抓一级的领导体制。招商金融、招商租赁强化管党治党政治责任，制定“两个责任”清单，明确“两个责任”的内容和履职标准；招商财务建立“四个亲自”领导体制，强化责任分解，推动责任层层传导落实。

提高强化监督质效。招商局集团纪委聚焦监督第一职责，创新建立纪检监察工作例会制度，推进招商局集团总部与二级公司统一思想、互通信息、协同联动、形成合力。各级纪委强化日常监督，招商蛇口深化“1+1”工作方式[②]，日常监督紧盯重点领域和关键环节；招商轮船盯紧“关键少数”开展情况摸排，建立领导干部廉洁档案，为监督工作有的放矢打下基础。

严格落实考核机制。招商局集团党委、纪委围绕“六大建设”[③]和反腐败工作重点细化完善考核指标，以结果导向倒逼各单位夯

① “异地一拖二”指一期巡视组2个单位在不同地方。“一拖四”指一期巡视组4个单位。

② 指针对式“体检”和联合巡检。

③ 党的十九大把纪律建设纳入党的建设总体布局，强调“全面推进党的政治建设、思想建设、组织建设、作风建设、纪律建设，把制度建设贯穿其中，深入推进反腐败斗争”，形成了党的建设总体布局的“六大建设”。

实“两个责任”。招商工业建立反腐倡廉自检自查机制，定期审视工作进展情况，及时纠偏补短；中国外运召开纪委书记述职述廉会议，听取考核工作完成情况，查缺补漏，确保工作落实到位。

【加强纪律约束】

用好纪律建设新标尺。招商局集团党委、纪委第一时间组织学习贯彻修订的《中国共产党纪律处分条例》，把学习修订后的《中国共产党纪律处分条例》作为当前一项重要政治任务抓紧抓实抓好，不断提高运用纪律、法律两把“尺子”的技能和技巧。招商公路等单位组织对新《中国共产党纪律处分条例》的问答测试，抓好融会贯通，确保学习成效落深落细落到实处。

开启廉洁教育新模式。招商局集团纪委积极配合在招商局十九大精神轮训班中开设纪律教育课程，为新员工入职开展廉洁教育培训，把党章、党规、党纪作为各级干部培训和晋升的必修课。招商仁和人寿启动“廉洁仁和”品牌创建工作，开展“廉洁仁和学习月”活动，编印《廉政热词》学习手册，倡导合规守纪、廉洁从业，取得了较好效果。

推动警示教育常震慑。招商局集团纪委高度重视案例警示教育，以案说法，以案释纪，使铁的纪律真正转化为党员干部的日常习惯和自觉遵循。招商证券用过往违纪违法案例警示员工，2018 年组织对 50 余名新任干部开展专项监察案例教育，用身边事警醒身边人。

【完善制度建设】

扎紧织密制度笼子。招商局集团纪委推动制定了总部及出资企业受党纪政纪处分员工薪酬扣减实施细则等一系列制度，筑牢“不能腐”的制度防线。招商银行修订印发正风肃纪十项铁律、违规违纪行为处理办法和问责管理办法，搭建执纪问责工作的四梁八柱，形成实体、程序相配套的制度体系。招商港口全面对接招商局集团制度体系开展系统梳理，修订、新增制度 29 项，从制度源头防止权力滥用。

以案促改提升效能。招商局集团党委、纪委深刻反思王晓林案件揭示的企业管理中存在的五个方面突出问题，组织开展为期 3 个月的全面自查自纠工作，制定整改措施 251 条，修订完善制度 176 项，促进企业治理效能不断提升。

深化廉洁风险防控。招商局集团纪委引导各单位进一步细化责任清单和权力清单，督促采取有效措施，形成防控闭环。招商工业将梳理出的廉洁风险点及对应的防控措施汇编成册，分发至关键部门及关键岗位人员，“图止于未萌、虑之于未有”。

【深化“四种形态”】

分析研判精准施策。2018年，招商局集团全系统共接收信访举报315件，处置问题线索301件。招商局集团纪委认真研判和把握“树木”与“森林”的关系，把更多精力放在第一种形态上，更多运用函询及提醒谈话、诫勉谈话等方式，发挥采信告知的教育激励作用和抽查核实的监督作用，做到早发现、早提醒、早纠正。招商局集团提醒谈话147人次，诫勉谈话70人次，批评教育53人次，“四种形态”占比分别为87.06%、7.55%、5.12%、0.27%，取得较好的综合效果。

严肃执纪强化震慑。招商局集团纪委始终高悬正风肃纪利剑，坚持零容忍的态度不变、严查处的尺度不松，持续强化不敢、知止氛围。2018年，招商局集团全系统立案案件27件，给予党政纪处分42人，其中党纪处分32人，政纪处分29人，双重处分19人。

强化重点领域监督。招商局纪委启动为期三年的扶贫资金专项治理工作，下发《扶贫资金专项治理工作情况报告》，梳理出四方面问题并提出针对性整改意见，把专项治理工作往深处抓、实里做。在海外廉洁风险防控方面，招商局集团纪委以调研开道，组织前往中白工业园、科伦坡港和汉班托塔港开展工作调研，制定印发了《海外廉洁风险防控工作暂行办法》，推动招商局海外廉洁风险防控工作向纵深发展。

【坚持正风肃纪】

持续监督巩固遵规守纪好态势。招商局集团党委修订完善了《加强作风建设九项措施》，明确公务接待不得提供白酒、香烟等要求，并强调要把贯彻落实“九项措施”情况作为招商局内部巡视的重要内容，进一步推进建立长效机制。招商局集团纪委持续紧盯元旦、春节、劳动节、端午节、中秋节及国庆节假期，重申“十五个严禁”，强化监督检查。招商资本、招商创投、博时基金按要求开展节日检查，持续传导压力。

强化问责构建正风肃纪新常态。招商局集团纪委开展为期8个月的集中整治形式主义、官僚主义工作，对于顶风违纪行为坚决严肃查处，加大通报曝光力度，持续释放“越往后执纪越严、处分越重”的强烈信号。2018年，招商局集团共查处违反“中央八项规定”精神问题案件7起，给予党政纪处分14人次，对长航集团查处的两起典型案例在全集团进行通报曝光，起到了较好的警示和震慑作用。

【强化队伍建设】

落实“两个为主”，强化对下级纪委的领导。招商局集团纪委持续加强“两个为主”领导机制，全年督办信访举报98件，不断增强纪委监督的相对独立性和权威性。招商局纪委先后做好与金融板块二级公司、博时基

金、长航集团、中国外运、招商银行的工作对接，下发对接指引，督促相关单位纪委规范开展工作。2018 年，招商局集团共调整 5 家二级公司纪委书记和 2 家二级公司纪委副书记，对各二级公司纪委书记开展年度述职。

严防“灯下黑”，做到打铁必须自身硬。招商局集团纪委严格执行监督执纪工作规则，加强日常管理监督，坚决查处执纪违纪问题，做到正人先正己、打铁自身硬。2018 年，编印《纪检监察工作手册（三）》1000 本分发各单位，协调安排 13 名纪检监察干部到中国纪检监察学院参加业务培训。招商银行、招商港口探索校企合作培训模式，着力培养政治素养好、业务知识熟、工作能力强的纪检监察干部。

（林　博）

审计监督

【概述】

审计中心按照招商局“十三五”战略的总体要求和建设世界一流企业的战略目标，围绕集团重点工作，积极有效开展业务，在提质增效和能力提升方面取得了良好效果。

2018 年，基于招商局长期自律能力的建设和构建风险防范第三道防线的需要，审计中心在总部层面，积极实施审计项目，已完成 21 项，完成年度计划 117%，并完成 3 项 2017 年跨年项目，共计 24 项。在招商局集团层面，按照“管理相对集中、业务分级覆盖”原则，持续提高对基层单位审计业务的管控，积极跟进下属单位审计项目的计划与开展、审计发现的落实与整改，确保审计监督层层覆盖，各二级审计机构计划项目 278 项，已完成或启动 288 项，完成计划 104%，其中计划内 269 项，计划外 19 项，保证两级审计的纵深全面覆盖。审计中心贯彻执行招商局内部审计与政治巡视结合的思想理念，积极配合内部巡视工作，每期巡视均安排骨干人员，专人全程参加，共参与 5 期巡视。

在审计中心建设和业务创新方面，积极响应招商局内部审计管理体制改革，持续推进“审计集中”搭建，设计完成审计中心建设方案，报招商局主要领导审批。同时继续建设与完善审计信息化，搭建统一的审计管理信息平台。

【组织体系建设】

根据招商局总部职能定位和内审工作体制机制改革创新要求，审计中心在组织能力提升方面，狠抓审计集中与审计信息系统两项工作，持续不断地优化管控模式。

在充分考虑招商局审计系统现状下，设计完成审计中心建设方案，报招商局主要领导审批。审计中心采用柔性集中的管理方式，充分调配、使用各级审计机构的审计资源，高效、高质地完成审计项目工作，如在招商公路、东邦船厂、招商物流、招商漳州等审计项目中，根据审计内容和实际情况，合理调配下属审计机构人员，在工作开展过程中，宣贯招商局在经济责任审计、标准工作底稿等方面的理念和要求，创造各级内部审计人员沟通交流和相互学习机会，加强审计集中管理。

审计信息系统于招商局集团总部、招商蛇口、招商港口投入正式运行，并在中国外运试行，同时启动与招商金融 TeamMate 审计系统的对接工作。在各单位实际上线运行中，通过收集使用感受、审计人员相互交流，对审计信息系统持续优化与完善，一期顺利完成验收。为更好地让审计人员平稳过渡至审计信息系统，审计中心聘请专业讲师就系统的使用开展培训，奠定系统在全集团投入使用的基础。

【经济责任审计】

审计中心积极推动就企业负责人任期经济责任履行情况的考评，按照“逢离必审”的原则，共开展 8 项任期经济责任审计，在选人用人、促廉保廉、防范舞弊、保证国有资产安全和保值增值等方面产生积极影响。根据招商局人资部委托，完成招商工业原总经理、招商资本原董事长、招商物流原总经理、招商证券原 CEO 等人员的经济责任审计；受招商局财务部委托完成招商财务原董事长、6 名董事和 1 名总助的离任审计，受招商工业委托完成东邦船厂原总经理的经济责任审计。

在招商工业原总经理离任项目中，揭示了海工产品受市场持续低迷的影响，手持海工产品普遍交付困难，库存高企；蛇口友联存在借款本金和利息回收风险；招商局集团海洋工程技术中心技术人员和研发经费大幅增加，江苏重工存在承担核算困难等问题。

在招商资本原董事长离任项目中，揭示了“英雄项目”投后管理不到位，以贷款加认股权证方式向天健华夏医疗集团（香港）有限公司投资，质押股权未落实到实际资产，大股东通过虚假诉讼转移底层资产；新招基金投资浦墨科技项目的股权投资和贷款因被投资对象资金链断裂面临损失风险等问题。

在招商物流原总经理离任项目中，揭示了郑州公司违规操作“大唐项目”，公司负责人和项目负责人未认真履行职责，导致公司资金被骗，被洛阳警方冻结资金及多缴税款，存在较大的损失风险；恒路物流股权收购项目协议执行不到位，原股东的留置权益与应承担的各项责任金额缺口进一步扩大，并且原股东违反股权收购协议中非竞争承诺条款的约定，成立新公司与恒路物流开展同业竞争业务等问题。

在招商证券原 CEO 离任项目中，揭示了北京建国路营业部公款聚餐和购买预付卡用于业务招待；研究发展中心通过虚假发票报销的手法私设“小金库”，用于支付邀请专家及上市公司嘉宾讲课费用等；费用报销不规范；总部威新软件科技园办公家具采购安装工程招标存在问题，导致重复采购；香港招证国际将装修工程拆分，规避招标和执行委员会审批；部分营业部未严格执行制度规定，违规代销金融产品；招商证券与香港鸿侨海外有限公司通过签订补充协议的方式，减免对方财务顾问费用；营业部普遍存在代客操作或下单问题；衍生投资部个别员工违反公司风控授权规定，导致公司损失；固定收益总部原副总经理未按规定如实申报直系亲属为其代持合作方股权的情况，涉嫌不正当利

益输送等问题。

【专项审计检查】

审计中心积极配合招商局巡视工作。根据内部审计与巡视相结合的原则，全力配合招商局党委对二级公司开展政治巡视，安排骨干专员参与招商公路（含招商交科院）、招商资本（含招商创投）、招商轮船、招商金融（含招商仁和人寿、招商平安资产、招商租赁）、以及招商漳州（含漳州开发区管委会）共5期巡视工作。

开展专项管理审计，持续提升招商局精细化管理，强化内部控制具体环节，在推动下属公司关键管理环节规范方面产生积极影响。完成招商轮船内控、招商金融和招商仁和人寿财务收支等3项审计，完成招商公路投资项目管理、招商漳州和漳州开发区财政收支等3项审计项目的外勤工作。

开展投资项目后评价工作，紧跟招商局战略发展步伐，支持集团完善战略管控和投资闭环管理，加强投资项目全过程管理，完成北仑高速和九瑞高速2个项目的投资后评价工作。

在招商轮船内控审计项目中，揭示了下属长航油运2017年购买购物卡用于维护内贸经营客户关系；与经贸船务整合后，航筹办制度体系建设滞后，部分关键管控制度未制订下发，导致新并入的下属单位普遍不了解招商局相关规定等问题。

在招商金融财务收支审计项目中，揭示了招商金融作为管理招商局金融业务的平台，对成员企业管理模式、流程、环节尚未系统梳理形成统一标准，现有制度体系与多元化的管理模式不匹配；招商金融的存量业务招商海达和招商保险整体业务发展未达预期，品牌市场认知度不高，核心竞争力不强；招商海达在费用报销及会计核算等方面依然存在不规范现象，在合作业务的盈利能力方面有待提升；招商海达差旅费标准超招商局和招商金融要求，深圳公司部分员工在公司统一购买交通意外保险的基础上报销个人重复购买的交通意外保险；招商海达礼品采购的部分环节规定与实际经营脱节，无法执行，同时存在赠送礼品超标准现象；招商海达发放的交通补贴及推荐优秀人才奖励金未按规定纳入工资总额管理；招商海达预提费用计提依据不足，部分应付款长期挂账等问题。

在招商仁和人寿财务收支审计项目中，揭示了公司四个业务条线的定位要在短期内实现质量、效益、规模的动态平衡存在；对分支机构的管理未形成标准化体系，导致分支机构未按制度执行；差旅费标准与招商局不一致、对招商局工资总额管理理解不充分等问题。

【审计落实整改】

审计中心定期梳理审计发现，持续跟进问题的落实整改情况，加强审计成果应用，在总部和系统两个层面聚焦整改落地。在招商局总部层面，将审计对象的落实整改与企

业负责人的年度考核挂钩，通过跟踪、分类、分析审计对象审计发现与建议的落实整改情况，跟进整改措施，完成各二级公司 2017 年度考核评分。2018 年总部审计项目共发现审计问题 168 个，提出审计建议 93 条，剔除未到整改期限的审计问题外，整改完成率 95.23%。

在系统层面，按季度对二级机构审计项目的实施进度和审计发现进行归类统计，了解各机构发现的审计问题整改情况，并在系统范围内通报审计发现的共性问题和整改落实情况。全年二级机构共开展审计、检查和咨询项目 288 项，下发审计或检查报告 213 份，发现各类问题 1315 个，提出审计建议 1156 条，剔除未到整改期限的审计问题外，整改完成率 98%。

（郭　炜）

内部控制与风险管理

【概述】

2018 年，招商局坚持、贯彻和落实国务院国资委对于中央企业加强全面风险管理工作的精神以及关于加强全面风险管理工作的要求，并紧跟党的十九大精神及工作指导方针，围绕“提升能力、提质增效”的工作目标，有效应对重大挑战、抵御重大风险。招商局风险管理与内控业务围绕“3S”定位，持续巩固提升风控基础工作，重点加强参与经营风险过程管控与引导，初步建立流动性风险预警体系，健全完善风险管理核心机制，聚焦高风险业务管控，促进风控与业务融合，推进风险主动预防和风控信息化建设工作。

招商局全面风险管理工作正逐步从定性向定量转变，加快向以重点风险预警和防范化解为核心的主动型风险管理转型升级。

【风控工作五年规划】

2018 年，招商局在以往风险管理及内控工作开展的基础上，结合集团十三五发展战略规划以及总部“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，重新调整了集团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；调整后思路与集团十三五战略规划高度契合，将各阶段风控工作与战略实施步调相结合，确定了“2 个建设（风险预警体系建设、风控信息化建设）+1 个探索（风险偏好及容忍度探索）+1 个聚焦（高风险业务重点管控）”为主线贯穿十三五期间，使规划落地有了更加清晰的认识和方向。

【风控工作制度】

2018 年，招商局持续推进风控制度体系建设，统筹组织各单位以招商局风控制度体系框架为基础，建立自身风险管理制度并形成制度滚动修编机制。风险管理委员会办公室（简称风管办）对下属单位上报的风控制度逐项复核，包括管理规定、配套办法、细则、工作手册等；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提升。

【风控工作实体范围】

2018 年，招商局持续开展内控覆盖扩围并组织下属各单位开展内控评价工作。一方面，持续扩大内控覆盖范围，全面实现对各二级单位的全覆盖，三级单位的覆盖率大幅提升，加强对下属各级公司纵深覆盖，做到对规模较大、业务性质特殊的单位全覆盖，完成对 19 家二级公司内控体系建设及评价全覆盖，其中新增 3 家二级公司（长航集团、中国外运和招商证券，其中招商证券按股权非二级）和 27 家三级公司。

另一方面，内控体系建设和流程评价不断深化至下属末级单位的业务一线风控体系末端，有效挖掘执行层面问题，实现对重点业务领域、重点业务流程的全覆盖，2018 年完成实业、地产和金融等三大板块，城市与园区、物流航运、港口、海工、公路与基础设施、能源运输与贸易、金融服务等重点业务领域流程评价工作，根据组织架构调整及业务发展变化，及时优化内部控制体系。同时，持续关注内控缺陷的整改，2018 年新发现缺陷 735 项，招商局及下属各单位对内控缺陷进行科学分类，跟踪内控缺陷整改情况，分析未整改原因，留存缺陷在 2018 年整改完成率达 85.75%。

【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】

2018年，招商局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，报招商局风管办批准；招商局总部、下属19家二级公司成立内部控制评价组织；组织开展内部控制评价理论知识和实务操作培训。

招商局统一聘请外部咨询机构对各级公司开展内部控制评价培训，参会人数达到 2817 人，覆盖 36 个城市；实施内部控制设计与运行情况现场测试；认定内部控制缺陷并汇总评价结果；对下属公司内部控制评价情况进行抽查；编报招商局年度内部控制评价报告，经风险管理委员会（管理层）审议，报招商局办公会、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】

2018 年，招商局根据财务报告 / 非财务报告内部控制缺陷的认定标准，报告期内招商局集团不存在财务报告 / 非财务报告内部控制重大缺陷及重要缺陷。2018 年招商局集团总部、各二级公司内控缺陷整改完成情况如下：

2018 年内控缺陷整改完成情况表

公司名称	2018 年 留存缺陷数量	2018 年 累计整改缺陷数量	2018 年 累计未整改缺陷数量	2018 年 整体缺陷整改率
集团总部	6	2	4	33%
招商港口	52	48	4	92%
招商蛇口	267	77	190	29%
中外运长航	7	6	1	86%
中国外运	270	0	270	0%
长航集团	36	0	36	0%
招商公路	59	5	54	8%
招商轮船	80	59	21	74%
招商工业	18	12	6	67%
招商漳州	9	8	1	89%
招商海通	24	11	13	46%
招商交科院	32	8	24	25%
招商金融	4	0	4	0%
招商资本	7	6	1	86%
招商创投	16	15	1	94%
招商仁和人寿	67	46	21	69%
招商租赁	0	0	0	—
招商平安资产	14	0	14	—
招商财务	1	1	0	100%
招商证券	11	4	7	36%
合计	980	308	672	31.43%

【风险管理工作开展】

2018 年，招商局持续加强风险管理基础工作与能力建设，以主动防控、实时防控、体系防控为抓手，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。主要体现在：

1. 主动防控

在建立流动性风险预警体系方面，创新性搭建招商局流动性风险预警体系，在风险的主动预防方面取得突破。在原有风险预警体系 1.0 框架基础上，启动流动性风险预警体系建设。充分参考金融行业流动性管理方式，以指标分值量化风险因素为总体思路，探索研究流动性风险预警体系。基于招商局战略管控组织模式与财务管控策略，结合地产板块具有的类实业、类金融属性，重点打造招商局流动性风险管理的四项能力（经营能力、融资能力、应急能力和外部抗风险能力），确立了具有招商局特色的“1+3+N”流动性预警体系，形成监控类指标 318 个、观察类 52 个，实现对招商局各二级公司监控全覆盖，为风险量化管理奠定了坚实的方法论基础。

在探索风险偏好及容忍度方面，构建风险偏好及容忍度指标体系。根据招商局历史经营管理实践结果，参照比对招商局历年风险评估结果及国资委对中央企业的管控要求，筛选确定七大重点关注的风险领域，尝试以量化管理方式衡量招商局管理层风险管理态度，建立了一套既综合反映招商局风险总体情况又聚焦战略重点的偏好及容忍度指标体系，共形成 39项偏好指标和 25 项容忍度指标，充分发挥了风险管理对招商局战略目标落地的引导与修正作用。

2. 实时防控

在重大出险管理化解方面，招商局不断完善细化出险标准，组织各二级单位完成出险标准修订工作，确保出险标准持续与业务经营管理标准和财务考核指标保持同步，及时掌握事件最新状态，推进各级单位建立固化分级管理机制并应用。紧盯出险事项频发的业务单位和领域，密切跟踪案件后续应对与处理情况，积极协同化解风险。

在高风险业务管控方面，招商局始终坚持发展要有所为有所不为，持续加强高风险业务控制力度，加快围绕产业布局制定负面清单，明确禁止类业务、限制进入类业务和新型及创新型业务定义及标准；构建“分层、分级、分类”的管控机制及权责体系，全面建立健全高风险业务事前风险防范机制；针对重大专项风险业务，制定具体管理流程和职责分工；严格督促各公司按照要求进行风险评估，执行并定期监控执行情况，为持续防范和遏制重大出险提供保障。

3. 体系防控

在风险识别方面，招商局根据董事会、外部董事和主要领导的指导意见，通过自下而上、逐层评估的方式，在各级下属公司风险识别和评估的 189 项风险基础上，结合招商局集团监事会发现、审计发现、各项专项检查发现、内控检查等情况统计，汇总形成集团层面风险清单库，共包括 210 项风险，并通过归纳分析、汇总分析，识别出适用于

集团层面 2019 年的风险 142 项，作为招商局 2019 年度重大风险评估的基础。

在风险评估方面，通过对 142 项风险进行综合分析评估，进一步提炼出 25 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对评估结果进行汇总测算，并将风险评估问卷结果提交管理层、董事会审批，最终形成 2019 年度招商局十大风险事件。

在风险应对方面，2018 年持续跟进招商局年度十大风险，推进下属单位按季度跟踪年度五大风险的应对计划，并针对 2019 年前 10 项重大风险事项，按照管理职责分解落实至各主要责任部门、配合部门及下属单位，结合管理实际制定风险应对计划，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。

在风控信息化方面，招商局加快风控信息化平台建设，持续为工作提供信息化支持，完成了信息系统需求摸底、供应商招标、需求转化、设计开发、模块测试等一系列工作，初步完成招商局风控信息平台（一期）六大功能模块（计划管理、风险评估、出险管理、风险预警、内控管理和知识管理）建设开发工作，实现了风控数据信息的有效管理和高效传递。

【风险评估成果】

招商局 2019 年十大风险评估表

序号	风险类型	风险名称
1	战略风险	宏观经济风险
2	战略风险	政策风险
3	运营风险	安全生产风险
4	战略风险	业务结构风险
5	市场风险	竞争风险
6	财务风险	现金流风险
7	战略风险	国际化经营风险
8	运营风险	重大项目投资风险
9	运营风险	数字化转型风险
10	战略风险	并购重组整合风险

注：本表所述风险系 2018 年预判 2019 年前十大风险。

【风控文化的培育和提升】

2018 年，招商局持续加强风险管理文化塑造和渗透，形成良好的风险管理氛围。按照“全员覆盖，重点突出，分层实施”的培训思路，于 9 月组织完成年度招商局风控工作培训，全集团共有 2817 人参加培训，较 2017 年增长 73.57%。同时，深入贯彻十九大精神，针对招商局处级以上管理人员开展风控专题培训工作，以剖析招商局内典型案例提升管理人员风管意识。

【内控专项检查及成果】

2018 年 9—10 月，招商局以自查和实地检查相结合的方式对各二级公司进行了检查，持续跟踪各单位流动性风险预警体系建设、出险和缺陷清理、高风险业务准入机制建设等情况，并下发年度检查报告。按照“业务板块全覆盖、高风险业务较多、出险事项高发”抽查原则，检查组针对招商蛇口、招商轮船、中国外运、招商工业、招商财务、招商交科院、招商资本和招商租赁 8 家公司实施现场检查，检查发现部分公司在人员投入、制度建设等方面仍有提升的空间；各级公司出险标准普遍未细化，风险识别力度和出险事项的跟踪及化解有待提高。

对此，检查组建议完善、整合工作小结，形成内控检查报告，对已发现的问题与下属公司进行确认，督导其进行开展相应管理提升与完善工作。

（黄泽江）

依法治企

【概述】

2018年，招商局按照国资委《关于全面推进法治央企建设的意见》（国资发法规〔2015〕166号）和《中央企业主要负责人履行推进法治建设第一责任人职责规定》（国资党发法规〔2017〕8号）的要求，在招商局领导的高度重视和大力支持下，持续落实《招商局集团法制工作五年规划（2015—2019）》《招商局集团法制工作五年规划实施方案（2015—2019年）》以及《招商局集团法治央企建设实施方案》，在加强依法治企领导和组织建设、支撑保障企业改革发展、提升法律管理能力水平以及推进法治工作队伍建设和法治宣传教育等方面均取得了良好效果，在服务招商局战略、提升能力、提质增效、风险管控中发挥了重要作用。

【顶层设计和组织建设】

完善法治建设顶层设计，明确了企业主要负责人履行推进法治建设第一责任人职责，增强了企业主要负责人依法治企意识，建立健全了法治工作领导机构和工作机构，为落实招商局法治建设责任、促进企业持续稳健发展提供了有力保障。

一是加强党对企业法治建设的领导。2017—2018年，统筹全面完成了招商局总部和内地二级公司党建进章程的工作，加强了企业治理的顶层设计。

二是落实企业主要负责人履行推进法治建设第一责任人职责。发布实施了《招商局集团企业主要负责人履行推进法治建设第一责任人职责的实施办法》，在其中明确了企业主要负责人在推进法治建设中的职责内容、考核形式以及问责方式，各单位在发布后高度重视，专门组织学习和贯彻落实。

三是在治理层和经营层设立和完善了法治建设的决策机构和领导机构。招商局总部董事会新设了风险管理委员会，承接了审计委员会负责的招商局法治建设职能，新增了合规管理职能，成为招商局法治建设的决策机构。在经营层，招商局整合依法治企领导小组、合规管理委员会、内控体系建设领导小组、内控体系建设专项工作秘书组4个内设机构，成立了风险管理委员会，作为招商局法治建设的领导机构。

【保障企业改革发展】

招商局法治建设工作紧紧围绕战略目标，为企业的改革发展提供全方位的服务支持。

1. 加强海外业务法律合规风险管控，服务“一带一路”项目

一是加强研究，提高法律合规风险识别能力。2018 年陆续出版了“一带一路”和境外投资法律合规手册吉布提分册、多哥分册、白俄罗斯分册，完成了坦桑尼亚分册的编写工作，发布了《欧美贸易制裁与出口管制法律风险专项研究报告》《关于数据保护法律合规风险专项研究报告》等，制定了《招商局集团海外项目法律合规工作指引》。二是加强预警，防范重大法律合规风险发生。2018 年，研究和发布美国欧盟贸易制裁与出口管制法律合规风险、数据保护法律合规风险 2 项研究报告和 13 项风险警示，协调有关单位及时采取风险管控措施。三是加强排查，消除法律合规风险。2018 年继续组织开展海外业务合规经营排查，消除发现的法律合规风险，防止风险放大和蔓延。

2. 加强重大项目法律审核，服务重大资产重组工作

风险管理部 / 法律合规部通过参加项目小组、参与项目投资审核、出具专项法律意见、审查相关法律文件等形式，深度介入港口板块整合、航运板块整合、物流板块整合、辽宁港口整合、招商漳州资产整合、招商公路重组上市等招商局重大资产重组工作，切实做到了重大项目法律审核率 100%，对防范重大项目法律风险起到了积极作用。

3. 加强纠纷案件清积力度，高度重视案件风险化解

2018 年继续贯彻“销存量、控增量”的管控策略，坚持动态监控、分析指导、聚焦重点、加速结案、综合防控等管控措施，并重点开展了以下工作：一是加强统计分析，摸清案件情况。严格落实和执行重大纠纷案件月报、季报及法律纠纷案件半年报告、年度报告等统计、分析工作。二是落实结案计划，加强压力传导。2018 年初组织各二级公司制定了本单位年度结案计划，根据结案计划层层落实各单位结案任务，加大压力传导力度，加速案件处理。三是加强案件指导，督办重点单位。在 6 家二级公司分别组织召开案件专场分析会、重大案件调研，逐一剖析、完善应对策略，加强重大疑难案件指导，督办重点单位做好发案隐患排查，加速清结重大积案。四是加紧体系建设，加强内部协同。通过标准合同建设、合规试点工作、法务系统推广、公司律师建设等工作，加速推进招商局的专业体系建设，进一步加强与内控、风控、审计、监察等职能的内部协同，共建风险防控体系，减少和控制发案风险源。

4. 发挥专业特长，服务压减工作

风险管理部 / 法律合规部作为压减工作小组成员，充分发挥专业特长，积极会同其他职能部门以及二级公司反复讨论具体操作方案，确保各项压减工作依法合规开展。

【企业法律管理能力水平】

招商局通过标准合同体系、合规管理体系、合规管理体系的建设，全面提升企业法律管理能力水平。

1. 建设标准合同体系，防范经营管理风险

2018 年是合同管理“提升能力、提质增效”的关键一年，也是标准合同体系建设三年规划的收官之年，主要开展了以下方面工作：一是持续推进标准合同制定修订工作。招商局已合计制定近 670 份覆盖主营业务和经常性管理行为的标准合同文本，为招商局标准合同体系建设打下了坚实的基础。二是组织开展标准合同对标工作。2018 年组织开展城市与园区综合开发板块、物流航运板块、金融板块等三大主营业务板块的 11 家二级公司、58 份标准合同的对标优化工作，向二级公司推广使用招商局总部 36 份经常性经营管理行为的标准合同文本，向经营同类业务的二级公司推广使用管理基础较好、文本质量较高的其他二级公司相关标准合同文本。三是建立标准合同信息共享平台工作。通过法律事务管理信息化系统的“合同管理”模块建立了“规范性合同”“示范性合同”审批通道，建立了“标准合同文本库”，大大提高了合同质量和管理效率。

2. 深化合规管理体系建设，加强全面风险管理

2018 年，招商局持续扩大和深化合规试点工作，具体包括：一是逐步扩大合规试点覆盖面，深化合规管理体系建设。2018 年招商局新增 6 家二级公司作为第三批合规试点企业，合规试点范围已扩大到招商局总部和下属 14 家企业，覆盖了综合交通、金融服务、城市与园区综合开发三大业务板块的主要公司。二是健全合规管理组织体系，完善合规管理顶层设计。截至 2018 年底，下属 11 家合规试点企业也在治理层（董事会）增加了合规管理职能。三是完善合规管理制度体系，加强对重点合规领域的规范管理。在合规管理的基础性制度方面，根据国资委发布的《中央企业合规管理指引（试行）》（国资发法规〔2018〕106 号），及时修订了《招商局集团合规管理办法（试行）》，制定了《招商局集团合规管理规定》，在重点领域的专项合规管理制度方面，制定了反垄断合规管理指引、商业伙伴合规管理办法、赞助和捐赠合规管理办法、合规人事管理等专项合规管理制度，在完善集团规章制度体系方面，招商局总部和 14 家合规试点企业更新规章制度 916 项。四是顺利完成对下属 14 家试点企业合规试点的考核验收，并且按要求向国资委上报《招商局集团 2018 年合规管理体系建设工作报告》。

3. 推进法律管理信息系统建设，逐步实现招商局法务管理标准化和信息化

2018 年招商局加快法律事务管理信息系统的建设工作，法务系统具有合同管理、案件管理、法律顾问与外聘律师管理、规章制度管理、授权管理、知识产权管理、规划与知识管理 7 个管理模块。截至 2018 年底，招商局法务系统已覆盖至集团总部和 10 家二级公司。法务系统的模块内容和功能设计体现了法律合规工作的重点领域和关键环节，通

过法务系统的建设和推广，逐步改变法律管理碎片化、差异化、非标准化的状态，提高法律工作质量和效率，打造共享平台，缩小各二级公司的法律管理水平差距，为全覆盖、标准化、高效率的法治建设工作提供了有效手段。

【法治工作队伍建设和法治宣传教育】

1. 深化总法律顾问制度建设，落实总法律顾问述职制度

2018 年，招商局 19 家二级公司已有 10 家设立了总法律顾问和 / 或副总法律顾问，为落实二级公司总法律顾问的管理责任，2018 年年底组织二级公司总法律顾问向招商局总法律顾问述职，促进招商局总部深入了解和统筹协调各单位的法治建设工作，增强总法律顾问的履职意识，增进各单位之间的互相了解，促进了内部业务协同。

2. 加强专业机构建设，提供法律合规工作组织保障

2018 年，继续加强各单位法律合规工作机构的建设工作，分管领导或总法律顾问统筹领导各公司的法律合规工作机构开展法治建设工作，为法治工作提供有效的专业组织保障。在 19 家二级公司中，6 家设立了独立的法律合规工作机构，13 家设立了与风控、审计、投资等职能整合或合署办公的法律合规工作机构，并在前述工作机构设置专职法律合规岗位，实现了二级公司专业机构全覆盖。

3. 拓宽法律职业发展通道，加强专业队伍建设

自 2016 年起，招商局建立了法律职业双通道，拟发布实施新的办法，以进一步健全专业人才职业双通道管理体系。招商局 2017 年经司法部批准开展公司律师试点工作，首批共有 48 名同志取得公司律师资格。2018 年进一步扩大公司律师试点范围，组织开展第二批 65 名公司律师的申报工作。

4. 利用创新手段开展法治宣传，加强业务培训交流

具体包括：一是集中开展宪法宣传。2018 年多次组织各单位、各级管理人员和员工参加宪法专题讲座及宣贯培训会议，积极组织开展 12 月 4 日“国家宪法日”宣传活动，利用新技术新媒体制作宪法日法治宣传片并广泛传播，宣贯宪法的发展历史和最新宪法修正案内容，推动招商局上下学习宪法、忠于宪法、遵守宪法、维护宪法。

二是法治宣传创新和常态化。以内部力量为主，利用新媒体和新技术，创新法治宣传形式。

2018 年制作了合规文化宣传片“游戏篇”，通过微信在招商局集团内外广泛传播，以丰富多彩的形式，宣传合规文化，引起社会良好反响，各二级公司也充分利用自身的行业特点与业务布局，通过制作法律合规宣传视频、宣传海报、专题刊物、合规执业手册等多种手段开展法治宣传教育。

三是业务培训交流多样化。除了积极组织参加国资委组织的“法治讲堂”专题讲座

之外，还组织开展了内外部多形式、多层次的业务培训与交流活动。2018 年组织召开了内部法律合规工作会议、合规专题培训、反垄断 / 反贪污贿赂专题讲座等，并组织参加外部法律专题讲座、合规专业论坛等，加强和促进业务培训、交流。二级公司也组织开展了法律合规特训营、在美业务合规专题交流等业务培训活动。

（梁源远）

科技创新

【概述】

2018年，招商局坚持“立足长远、把握当下、科技引领、拥抱变化”的战略原则和“质量第一、效益优先、规模适度”的战略理念，通过强化理念宣贯、完善体制机制、加大研发投入、建设双创示范基地、完善研究体系布局等工作，进一步将“创新驱动”作为招商局集团实现高质量发展的重要支撑，引领世界一流企业建设。

招商局举办2018年创新大会，提出实施以科技创新为核心的全面创新战略，聚焦“产业＋科技”和“产业＋互联网”，加快数字化转型，明确了未来方向。围绕投入扶持、考核激励、成果分享等关键问题，出台一系列事关长远的创新举措，进一步激发创新活力。全年科研投入约83亿元（含招商银行），同比增长33.9%，科研资金保障有力。完成“双创”示范基地三年建设年度评估任务，启动首届“招商杯”创意创新创业大赛，双创工作不断深化。组建招商局集团发展研究中心，提升集团研究能力，统筹集团研究资源。

【重大科技攻关】

1. 大型多功能饱和潜水支持船填补中国大深度潜水作业支持船舶的空白

招商工业主导设计建造并深度参与基本设计，形成具有自主知识产权的核心技术。该船型能支持大深度、不间断、全海域潜水作业，并具有高冗余度、高安全性、高自动化等特点，填补了中国大深度潜水作业支持船舶的空白，总体性能指标达同类船型最高水平。该船型将大大提升应对大深度、大吨位应急打捞、大面积溢油及其他应急突发事件的快速处置能力，也使得招商工业成为我国唯一实现多功能饱和潜水支持船系列化、产业化的造船企业。

2. 首艘国产极地探险邮轮顺利下水并达到全球领先水平

招商工业研发的适航南北极特定航线的小型邮轮，是国内第一艘自主设计建造的极地探险邮轮，其顺利下水标志着我国在远洋船舶制造领域取得阶段性突破。它采用电力推进和先进的控制系统，在船型设计、室内布置、噪音控制和能源消耗等方面具有独特的技术优势，符合船舶冰级1A、POLAR

CLASS 6（HULL）冰极符号及POLAR CAT-B极地服务区域的要求，在先进性、独特性上全球领先。

3. 水下隧道建造技术大型试验平台达到国际先进水平

招商交科院基于大比尺模型试验方法，构建36米×31米×3米的大型水下隧道试验水池。水池根据实际条件设计外部边界条件以及隧道模型，产生各式流场环境，模拟真实水文环境。实验水池波高2.5—20厘米，周期0.50—2.00秒，最大平均流速0.27厘米/秒，能够实现多荷载耦合作用下沉管隧道纵向拖曳、横向沉放，水下盾构隧道和水下钻爆法隧道等大比尺模型试验，为开展水下隧道相关理论技术研究提供条件。项目已获发明专利10余项，并被验收专家组评为国际先进水平。

4. AI码头调度决策系统提高作业效率和服务水平

招商港口摆脱对国外码头操作系统的依赖，自主开发了集装箱码头操作系统（CTOS），并进行系统AI升级。该系统利用蛇口集装箱码头（SCT）的逻辑环境及部分年度货柜的运转数据，通过三维卷积神经网络生成模型，并利用AI技术形成码头的集装箱给位方案、拖车及设备调度计划，能够有效支持码头调度室无人化运作，降低货柜周转成本。该系统已获得3项软件著作权。

【科研创新体系建设】

1. 重点强化创新理念宣贯

招商局举办2018创新大会，回顾总结前阶段创新工作成效，安排下阶段创新工作部署。会议明确，招商局将大力实施以科技创新为核心的全面创新战略，加速推进“产业+科技”和“产业+互联网”，发展新技术，培育新产业，打造新动能，提升自主创新、协同创新、持续创新三大能力，加快构建由人才、资源、平台、管理、制度、文化等6大要素组成的全面创新支撑体系，实现科技赋能核心产业和建设科技创新生态“两步走”目标，努力使创新真正成为建设世界一流企业的强大引擎，保证招商局的持续领先。同时，为深入研究第四次工业革命特别是人工智能的影响，保持创新的危机感、紧迫感和使命感，强化对创新工作的关注和支持，招商局还举办了招商局第四次工业革命和人工智能研讨会，深化了对机遇与挑战的认识。

2. 全面深化创新制度体系建设

为切实落实2018年创新大会上关于“加大改革力度，构建充满活力、富有效率、推动创新的体制机制”的要求，招商局下发了《集团关于进一步推动创新工作有关政策的通知》，通过建立涵盖创新全生命周期的扶持体系、创新成果“分润机制”、创新项目“绿色审批机制”等6大项措施，激发创新活力与动力。此外，招商局还对创新战略进行细化，进一步明晰了集团创新体系、战略目标、主要方向和重点任务。

3. 持续推进双创示范基地建设

招商局紧紧围绕“四全（全链条、全流程、全周期、全要素）、四加（线上＋线下、空间＋资本、资源＋机制、境内＋境外）、四化（专业化、特色化、协同化、产业化）”双创示范基地建设目标，深入贯彻以资金链引导创业创新链、以创业创新链支持产业链、以产业链带动就业链的双创循环发展理念，持续开展了一批双创工作，进一步取得工作成效。推动蛇口两大双创平台建设，完成平台建设预验收工作；启动员工双创基金第二批项目评审，累计对 3 个项目给予 100 万元资金支持；推动 OpenBayes、厘米公寓等多个双创项目与招商局所属产业公司开展创新合作；协助筹办中央企业熠星大赛、首届“招商杯”创意创新创业大赛和“招商杯”粤港澳大湾区创新创业大赛。

4. 加快完善研究体系布局

招商局组建招商局集团发展研究中心，进一步提升招商局研究能力，统筹招商局研究资源。招商工业持续完善科技研发布局，落地招商工业欧洲研发中心，成立招商工业产业发展研究中心，筹备招商局海洋装备研究院（深圳），获批招商局集团海洋工程技术中心，并申报筹备招商局邮轮研究院（上海），已引进行业专家和高层次人才 50 余名，将形成产业发展研究、前瞻性产品和技术研发、技术中心“三位一体”的研究、研发和技术管理体系，科技引领能力进一步提升。

【科研成果与奖励】

招商局创新专项基金对招商工业 MT 系列多功能饱和潜水支持船团队等 7 个创新先进单位、招商港口的刘达等 3 名创新先进个人以及 61 项发明专利予以表彰和奖励。对招商工业极地探险邮轮等 6 家单位的 6 个创新项目实施资助，资助和奖励实施金额共计 8106 万元人民币。

招商交科院主持的“高效耐久大跨径钢桥面浇注式沥青铺装性能保障成套技术”项目获得 2018 年度中国公路学会科学技术特等奖，另获三项一等奖、一项二等奖和三项三等奖。“大跨度悬索桥隧洞锚岩石力学关键技术及应用”项目获得 2018 年度中国岩石力学与工程学会科学技术特等奖。此外，还有三个项目获得省级、行业奖项。招商公路两个项目成为 2018 年交通运输行业重点科技项目。

招商工业旗下深圳重工第三次被全国高新技术企业认定管理工作领导小组办公室评为国家级高新技术企业，并被工业和信息化部授予国家第三批“绿色制造”企业称号；江苏重工建立江苏省院士工作站，徐立新入选国家“千人计划”，滕晓青入选江苏省双创计划。

2018 年度招商局发明专利奖励名单

单位：万元人民币

序号	单位名称	专利名称	奖励金额
1	招商蛇口	智能化景观别墅及景观控制方法	2
2	招商港口	码头彩信服务方法及服务器	5
3	招商港口	一种大型起重机械防风铁楔防坠保护装置及方法	5
4	招商工业	一种自升式钻井平台桩腿齿条换新的工艺	5
5	招商工业	一种用于自升式钻井平台升降装置的安装方式	3
6	招商工业	一种门式起重机轨道交叉接头	2
7	招商公路	一种集 LED 照明与太阳光光纤照明于一体的隧道照明尾灯	5
8	招商公路	基于热感成像的公路隧道车辆自燃预警系统及方法	5
9	招商公路	公路隧道群通风控制方法	5
10	招商公路	一种基于 V2I 的特种车辆专用路线规划方法及系统	5
11	招商公路	大断面沉管隧道火灾综合试验方法	5
12	招商公路	一种彩色路用涂料	5
13	招商公路	悬索桥用新型主缆索股	5
14	招商公路	一种桥梁结构安全监测数据的预测方法	5
15	招商公路	一种基于车路协同的特殊路段安全行车辅助方法	5
16	招商公路	一种同步沥青基布封层	5
17	招商公路	水洗预处理生活垃圾焚烧飞灰在路面中的清洁应用	5
18	招商公路	桥梁受拉件振动频率测量方法和系统	5
19	招商公路	生活垃圾焚烧飞灰经水泥造粒及二次处理后的清洁应用	5
20	招商公路	公路隧道洞口绿色节能防眩系统	5
21	招商公路	一种防止车辆偷逃费的系统及方法	5
22	招商公路	一种动态路径规划方法	5
23	招商公路	大断面沉管隧道火灾模拟系统	5
24	招商公路	高分子树脂材料包封生活垃圾焚烧飞灰的方法及其在路面中的清洁应用	5
25	招商公路	一种浮动车交通信息提取、轨迹跟踪及查询方法	5
26	招商公路	一种基于 V2I 的自适应事故识别方法及系统	5
27	招商公路	一种基于车路协同技术的交通管理方法	5
28	招商公路	基于溶腔位置的隧道加强处治方法与支护结构	5
29	招商公路	一种基于交通大数据的行程时间提取、预测及查询方法	5
30	招商公路	一种桥面防水材料	5
31	招商公路	一种沥青混凝土贯入度测试装置	5
32	招商公路	地层裂缝监测与预警系统及方法	5
33	招商公路	穿越采空区隧道的支护方法	5

续表

序号	单位名称	专利名称	奖励金额
34	招商公路	一种性能优异的防水材料及其制备方法	5
35	招商公路	消除导线电阻影响的半桥惠斯通电桥应变测量系统及方法	5
36	招商公路	消除导线电阻影响的全桥惠斯通电桥应变测量系统及方法	5
37	招商公路	带剪力栓的减隔震支座	5
38	招商公路	钢阻尼抗震装置	5
39	招商公路	一种基于图像建模的危岩位移监测方法	5
40	招商公路	通行控制方法、装置及系统	5
41	招商公路	货车 ETC 动态称重数据综合预判系统	5
42	招商公路	通行费支付方法、装置及系统	5
43	招商公路	一种基于车路协同技术的逆行警告与风险规避方法	5
44	招商公路	基于光电传感器和加速度传感器的反射波速度观测系统	3
45	招商公路	生活垃圾焚烧飞灰直接作为沥青混合料的填料及其在路面中的清洁应用	3
46	招商公路	路面构造深度智造方法及施工车	3
47	招商公路	一种基于 V2I 的道路边界与事故黑点的提取方法及系统	3
48	招商公路	可获取边坡变形三维数据的边坡监测系统及其获取边坡变形三维数据的方法	3
49	招商公路	生活垃圾焚烧飞灰与水泥共造粒的方法及清洁应用	3
50	招商公路	复杂动态称重传感网络的远程自诊断系统及其自诊断方法	3
51	招商公路	桥检车控制系统及方法	3
52	招商公路	基于压力测量位移的隧道悬挂风机基础稳定性在线检测方法及系统	3
53	招商公路	路面状况信息采集及发布方法	3
54	招商公路	一种基于三轴线加速度计的驾驶行为分析方法	3
55	招商公路	生活垃圾焚烧飞灰与水泥、硅灰、粉煤灰共造粒的方法及其在沥青路面中的清洁应用	3
56	招商公路	一种水下隧道通风系统及通风方法	3
57	招商公路	应变片快速粘接方法	3
58	招商公路	一种桥梁照明装置	2
59	中国外运	一种基于 RFID 技术的仓储作业装置和方法	5
60	长航集团	改善尾轴承与尾轴有效接触面积的方法与中间轴承组件、拂配工装	5
61	长航集团	一种直线感应电机效率优化控制方法	5
合计			266

2018 年度招商局创新项目资助及创新成果奖励明细

单位：万元人民币

类型	项目 / 个人名称		资助 / 奖励金额
创新项目资助	招商金融用户行为分析平台项目		160
	招商港口码头调度决策系统及“鸿章”超算集群项目		1000
	招商工业极地探险邮轮项目		2000
	招商公路城市路网智能建管养一体化解决方案项目		800
	中国外运智能仓库解决方案研发及实施项目		2000
	长航集团内河新一代豪华邮轮研发项目		1000
小计			6960
创新成果奖励	创新先进单位	招商工业 MT 系列多功能饱和潜水支持船团队	二等奖 /200
		中国外运集装箱 O2O 团队	二等奖 /120
		招商金融招商金融云 IAAS 平台团队	三等奖 /100
		招商公路功能性路面铺装技术研究及产业化团队	三等奖 /100
		中国外运单证智能化处理平台团队	三等奖 /100
		招商港口西部港区智慧指挥监控系统团队	三等奖 /80
		招商证券债券内部信用评级体系团队	三等奖 /80
	创新先进个人	招商港口刘达	二等奖 /40
		中国外运刘海峰	二等奖 /40
		招商公路唐光武	三等奖 /20
	发明专利	招商蛇口、招商港口、招商工业、招商公路、中国外运、长航集团 61 项发明专利	266
小计			1146
合计			8106

（何　宏　陈乘弟　陈　超）

信息化建设

【概述】

2018 年，招商局集团信息化工作围绕集团战略，编制完成数字化能力规划，督导重点信息化建设项目，建成或优化信息化应用，推动数字化创新，实施云资源建设和应用，保障网信安全。信息系统运行正常，有力地支持了集团管控和企业发展。

【数字化规划】

《招商局集团推动信息化建设以提升数字化能力》咨询项目基本完成，形成了《招商局集团数字化能力分析报告》及《招商局集团数字化能力建设蓝图》。提出了从业务运营、职能管理、生态关系三个方向，以规范流程、共建平台、汇聚数据、统一标准、增强能力五大关键抓手的数字化能力建设思路。对招商局集团数字化应用架构、数据架构、技术架构进行了全面设计，明确了集团管办分离的数字化治理架构。

【信息化应用】

协同办公系统功能续增、体验改善、覆盖扩围。集团企业微信平台年初正式上线，统一消息平台上线，实现短信、企业微信和邮件的消息服务，覆盖全球 200 多个国家。

统一门户 2.0 上线。自动化办公（OA）系统应用持续扩围，中国外运、航筹办完成所属各级企业的集团 OA 系统的全面推广。截至 2018 年底，招商局集团 OA 拥有 7 万多名注册用户，682 个组织机构，日均在线用户 1 万名，公文累计 139 万件，事务 29 万件。人力资源管理系统不断优化完善。党建系统试用上线提升集团党建工作信息化、规范化水平。招聘管理系统建成上线，实现招聘流程规范化和线上化，初步搭建集团的人才库。安全生产管理系统以隐患排查为主要功能的二期完成立项。经营管控系统三期已完成开发测试。法务系统二期建设启动，完成招商公路、招商海通、招商工业、招商轮船、招商财务、招商港口 6 家二级公司的推广。审计系统正式启用，并完成与招商金科审计系统数据接口实施。集团风控系统流动性风险指标项目启动，已进入上线前测试阶段。

【数字化创新】

在深圳物业、北京物业收入共享场景试点之后，电子收费平台（CMPay）项目完成集团立项。云停车平台（CMPark）接入 85 个停车场。形成业、财、税一体化全流程数字化管理模式。在提高用户体验、提升服务水平的同时，形成招商自有智慧停车标准和创新商业模式。

【招商云】

按照招商局集团数字化能力规划技术架构，覆盖中国外运和长航集团网络，全面规划招商全球网。招商云扩容及功能升级，新增计算能力 832 核，内存 7TB，存储 128TB。完成云平台版本 5.5 升级至 7.0，平台服务更可靠，业务运行更高效，服务能力更丰富。

完成财务共享中心、法务系统二期、外事管理系统、统一消息平台、CMPark 停车平台、招商轮船业财一体化系统、招商资本创投投资管理系统、集团财务预算系统、OA 新门户、安全态势感知平台、招商蛇口园区租赁服务平台、国资委大额资金动态监测系统等应用上云部署。截至 2018 年底，招商局集团总部管控 40 个应用全部完成云上部署。

全年数据中心安全、稳定、可靠运行，信息化基础设施可用性达 100%。

【网信安全】

实施网站安全防护整改，实现招商局集团 209 个网站纳入云防护并实现态势感知平台监控。2018 年，招商局集团网站攻击数量为 2017 年的 75.2%。邮件系统归并，集团完成 11 家下属单位邮件系统归并至集团系统和中国外运 7 家下属单位归并至其统一的邮件系统。采取统谈分签方式，选择腾讯御点作为招商局集团未来三年终端防病毒软件，完成 26041 台终端的安装和分组，完成总进度的 40%。

按照“分钟级发现分钟级处置”目标，选定中国电子科技网络信息安全有限公司实施招商局集团网信安全保障服务。建设了网络安全可视化态势感知平台的建设，实施了全国独创的企业微信安全防护、招商局集团网站云防护和集团 C 中心互联网出口抗 DDOS 防护。经受国家级攻击团队、北京知道创宇信息技术有限公司、北京金源动力信息化测评技术有限公司和战略支援部队（军方）的攻击，均未突破。积极响应网信安全主管机关号召，招商局信息中心组队参加攻防大赛，首次组织攻防队伍参赛即跻身决赛，取得决赛第 21 名的好成绩。

年度信息安全检查及整改消除一批安全隐患。实施招商局集团总部及 14 家二级公司共 35 个单位的 186 个互联网应用渗透测试并实施整改，通过年度安全检查，提高了各单位人员的安全意识和安全防护能力，消除了集团总部及各单位互联网应用的安全隐患。完成 23 个新建或升级系统上线前安全基线检

查，确保应用健康上线。

2018 年，招商局集团全级次包括集团总部、中外运长航、招商交科院、招商漳州、招商证券及招商港口所属企业等全部数据中心或机房的监控汇总，共拦截的攻击数 3.96 亿次，集团所有网站共拦截 121.61 万次攻击。2018 年，网络攻击较 2017 年 8288.76 万次增长 4.77 倍。

（石高俊）

安全生产

【概述】

2018年，招商局深入学习贯彻习近平总书记关于安全生产工作的重要指示批示精神，严格落实党中央、国务院有关安全生产的一系列决策部署，通过继续开展“五个一”、安全生产月等专项活动，持续推进以“综合安全观”为代表的集团特色安全文化建设；不断健全安全生产责任体系，进一步强化安全责任落实；积极开展安全生产专项工作，规范安全生产费用提取和使用（2018年，招商局共投入安全生产费用4.27亿元），加强风险分级管控和隐患排查治理双重预防机制建设，扎实构建安全生产长效机制；深刻吸取事故教训，坚决进行整改落实，提升生产安全事故防范能力。

【主要工作开展情况】

1. 持续推进安全文化建设，加大安全教育培训力度

2018年，招商局持续开展“五个一”活动，强化“综合安全观”，推进全员安全意识普遍提升；践行“五适”管控法，促进安全管理工作不断改进。

一是组织一次领导干部集中培训。7月，招商局在年中工作会期间举办了领导干部安全生产专题培训，李建红董事长、付刚峰总经理及招商局集团全体领导、总部各部门、各二级公司、各办事处和安全生产重点单位的领导，共计3300多人参加。二是制订一份安全生产责任清单。9月，招商局印发了“安全生产责任清单”，明确每个部门、每个岗位安全生产职责。三是开展一系列对标帮扶活动。按照“对标先进找差距，赶超先进争一流”的要求，各单位积极开展对标帮扶工作。四是培养一批基层管理骨干。组织各单位开展“传帮带”和多次专业知识培训，促进基层安全管理人员能力提升。五是开展一次紧急疏散演练。6月，招商局联合深圳市、南山区等各级政府的18家单位，在蛇口邮轮母港举行综合应急演练，取得了较好的效果。全年，各级单位共开展应急演练13807次，参与人数268823人次。

2. 深入开展“安全生产月”等活动，弘扬安全发展理念

招商局将安全培训教育作为促进安全文

化建设及安全管理水平提升的重要抓手，以“安全生产月”活动为重点，广泛宣传，全员参与，弘扬安全发展理念。在“安全生产月”活动期间，各级单位开展了形式多样的安全生产宣传教育及应急演练活动，取得了较好的效果。5 月 31 日，招商局在招商工业海门基地举行 2018 年“安全生产月”启动仪式，6000 多人参加。5 月，招商局组织职业健康专题视频培训。8 月，招商局组织两期注册安全工程师培训班。“11 · 9”消防安全月期间，招商局组织消防安全专题培训，共设 269 个视频会场，3600 余人参加培训。

3. 构建长效机制，强化安全责任落实

2018 年，招商局完成了《招商局集团安全生产管理制度》等八项文件的编制或修订工作，初步建立了监督管理、专业管理及应急管理三大条线，招商局安全管理工作逐步向专业化、规范化迈进。

强化安全生产责任落实一直以来是招商局安全管理工作的重中之重。一是出台安全生产责任清单，进一步明确了党政同责、一岗双责的要求。二是出台警示管理、事故报告及调查、责任追究管理办法，对生产安全事故实现了全程监管，为失职追责提供了制度依据与保障。三是出台安全生产目标管理考核办法，既重惩处也重激励，促进全员履职尽责。

4. 加强重大风险管控，积极开展专项工作

2018 年初，招商局对全部安全一类二级公司总部进行了督导，特别强调招商港口、中国外运、长航集团三家重组整合任务较重的公司切实加强安全管理工作，确保重组整合期间安全管理的延续性。通过推广隐患排查系统、建立未整改隐患跟踪机制两项工作，推进风险分级管控和隐患排查治理双重预防机制建设。2018 年，招商局将工业企业外包工安全管理提升作为重点，对招商工业、长航集团相关工作进行了专门部署。加强管控工作的同时，对基层单位持续加大监督检查力度；招商局安委会领导多次深入一线，带队开展现场安全检查。招商局安全监督管理部全年赴下属重点单位调研、检查 83 家次，提出安全管理提升建议，针对发现的问题和隐患严格跟踪整改。

根据交通运输部“平安交通百日行动”方案，招商局结合实际部署开展了“平安招商百日行动”。其间，付刚峰总经理专门带队对武汉地区进行了安全生产检查。2018 年，招商局共排查整改隐患 12.8 万多项。

5. 突出防范预警，做好特定时段安全生产工作

招商局针对节假日、季节性恶劣天气的安全工作及应急值守都专门进行了强调与部署，强化应急值守，圆满完成了各项任务，确保了节假日和恶劣天气期间的安全稳定。

2018 年，招商局持续做好台风监测预警工作，按预案组织开展应急准备及应急响应工作，两次启动防台一级应急响应，全面完成“玛莉亚”及“山竹”超强台风防抗工作。全年防台风工作实现了无任何人员伤亡，船舶防台成功率 100%，陆产单位经济损失降到最低的工作目标。

6. 深刻吸取事故教训，确保整改措施落地

招商局严格落实习近平总书记关于“一

厂出事故，万厂受教育”的重要指示精神。2018 年，交通运输部、国资委等主管机关多次下发事故通报。招商局认真分析，对相关行业公司进行针对性部署。对于招商局内部发生的典型事故，也专门下发警示通报，要求深刻吸取事故教训，举一反三，全面预防各类事故的发生。

“2 · 1”蕲春港船舶翻沉事故和“10 · 28”天津久凌火灾事故发生后，招商局第一时间启动应急响应，后续持续跟踪事故情况及相关工作进展，实时做好内、外部协调沟通，采取各项措施努力减小事故损失和不良影响。“2 · 1”蕲春港船舶翻沉事故发生后，招商局组织开展了为期 3 个月的经营散杂货的小码头及小规模船公司安全评估及隐患整治专项行动，并建立新业务、新机构备案管控机制。同时，坚持专业化管理原则，将招商物流蕲春分公司划转至长航集团，切实发挥专业管理优势。“10 · 28”天津久凌火灾事故发生后，招商局部署了为期 8 个月的消防安全集中整治专项行动，要求各单位对消防安全工作进行一次全面检查，确保整改到位。同时，招商局严格按照“四不放过”原则，对“2 · 1”蕲春港船舶翻沉事故及“10 · 28”天津久凌火灾事故按程序开展了警示约谈及调查处理工作，以进一步促进安全责任落实及整改提升。

【生产安全事故情况】

2018 年，招商局发生 6 起一般等级生产安全责任事故，同比上升 20%，造成 6 人死亡，同比上升 20%；发生 1 起较大等级非主要责任事故，造成 4 人死亡、2 人失踪；发生 1 起火灾事故，未造成人员伤亡。

（蔡全杰）

节能减排

【概述】

2018 年，招商局下属各单位通过精细化节能减排管理、加大节能减排投入、研究应用节能减排新技术等一系列措施提升能源利用效率。2018 年共投入 3.63 亿元进行节能减排技术创新和设备设施改造；通过优化航线、调整航速，精细化船舶管理，实施船舶节能技术改造，提升船舶能源使用效率；通过推行建筑节能节水技术、码头岸电使用改造、自动化设备改造、公路 ETC 改造、使用清洁能源等，有效减少能源消耗和污染物排放，践行企业绿色发展的社会责任。2018 年，招商局集团范围内未发生节能环保违规和环境污染事件。

【主要节能减排指标完成情况】

2018 年，招商局能源消费总量为 321.36 万吨标煤，同比上升 6.50%；万元营业收入综合能耗（现价）为 0.1079 吨标煤 / 万元，同比下降 5.10%；万元产值综合能耗（现价）为 0.0646 吨标煤 / 万元，同比下降 7.79%；航运企业千吨海里能耗为 3.0637 千克标煤 / 千吨海里，同比上升 13.71%；二氧化碳排放量 675.29 万吨，同比上升 5.79%。氮氧化物排放 5045 吨，同比减少 22.99%。

【2018 年节能减排主要工作】

1. 开展节能环保宣传教育活动

2018 年 3 月，根据 2018 年世界自然基金会（WWF）“地球一小时”活动理念，招商局下属各单位积极开展宣传活动，下载和制作“地球一小时”宣传海报，视频下发至基层单位，布置“地球一小时”活动；各成员单位通过熄灯的方式参与活动，并向员工宣传绿色、低碳、环保的“衣食住行乐”生活方式。6 月，结合全国节能宣传周和低碳日活动，开展了以“节能降耗 保卫蓝天”为主题的宣传活动。

2. 组织开展生态环境保护问题排查治理工作

根据国务院国资委《关于全面排查治理中央企业生态环境保护问题有关事项的通知》（国资综合〔2018〕327号）要求，招商局组织下属各单位全面开展生态环境风险和隐患排查治理工作，建立风险源清单，全面掌握各单位的生态环保问题，对排查出的生态环境污染问题进行管控；制定整改工作计划，并持续跟踪问题整改落实情况，各项问题按计划进行整改。

3. 坚决落实共抓长江大保护战略

2018年长航集团在开展节能的同时，着力加强污染物排放控制，对长江干线营运的所有内河、江海直达和沿海船舶停用重质燃料油，使用0号柴油或船用轻质燃料油，通过燃油控制，实现船舶在排放控制区内航行、停泊、作业产生的船舶硫氧化物、氮氧化物和颗粒物均满足排放要求。按照2018年新的《船舶污染物排放标准》时序要求，长航集团对270艘自有营运船舶加装生活污水处理装置，提升了航运板块的污染物排放控制能力。

4. 打造节能绿色港口

2018年，宁波大榭码头完成4台RTG远控设备改造，并进入试运行；签订12台RTG远控改造方案合同，改造安全保护系统、优化作业综合效率；该项目共取得10项专利（6项发明专利）；该项目入选2018年浙江省交通运输科技成果推广目录；RTG远控项目主要负责人刘达获招商局集团2018年度创新先进个人二等奖。

2018年，招商港口华南营运中心全部36台RTG远程场桥均安装完成并调试，并通过深圳市特检院的特种设备重大技术改造检测，取得安全合格证，成为国内首个RTG远控码头；该中心具备20块自动化堆场，作业箱量突破50万TEU。完成2台RTG全电供电及储能升级改造；完成船舶岸电使用改造，覆盖码头四个泊位，方便靠港船舶使用岸电；投资253万元改造污水站，更换一套含油废水处理装置，确保达标排放。

5. 强化技术应用和管理提升，提升船舶能源使用效率

招商局航运板块的各公司通过调整船舶经济航速等精细化管理，充分运用气象导航软件，优化航线，适时调整航速；安装螺旋桨消涡鳍和导流罩，改造主机电子注油器，加装主机增压器隔离装置、滑油离心滤器、燃油电加热器，优化螺旋桨，有效利用废热，使用新型节能油漆，试用“金魔”金属抗磨自修复剂等节能改造技术措施，全年共节省船用燃油13.70万吨，约4683.49万美元。

6. 细化节能管理，提升能源利用效率

长航集团所属上海长江轮船有限公司将互联网融入节能管理，通过勤哲Excel报表平台建设，极大地提升了节能环保统计的信息化水平。在完成基本融入的基础上，将节能管理与互联网进一步融通、融合，深入改善能耗预测数据的准确性，完善能耗分析的时效性。长航集团武汉电机有限公司购置了硅钢片纵剪线机构、全自动数控切割机等自动化设备，优化了工艺路线及流程，从效率及能效上达到节能环保效果。

7. 提高运营效率，优化能源消费结构

中国外运华中区域公司继续推广天然气车辆在道路运输中的应用。2018年使用天然

气约 428.5 万立方米，替代标油 5253 吨。中国外运华南区域公司通过改进生产运营模式积极探讨生产运营质量和效率的新举措、新做法，达到提质增效的目的。中国外运陆台所属物流事业部利用现有资源，通过挖掘、拓展和完善 TMS 系统功能，结合陆运微信群等信息共享平台，将不同区域的货源信息及车辆运行线路信息集中展现，实现了运力和货源的有效搭配，从而最大限度地提高了自有车辆的重载率；物流事业部与核心供应商合作，在中山、江门、九江等重点区域实行资源共享，双方或多方车辆（拖架）共用，一方的拖头可根据方便、高效的原则随时拖挂己方或合作相关方的拖架进行作业，从而最大限度地提高了自有车辆的周转率。

招商物流运用“互联网 +”，打造运力组织新模式。在平台应用广度方面，先后对各单位公路运输项目进行了再次梳理，对能否上平台操作进行了充分评估，增加了平台车队、平台承运商操作模式，从而使整车运输业务能够平台化运作，为持续向平台单车模式深化过渡提供了运作基础。截至 2018 年底，车货匹配平台应用方面，累计上线公司有 32 家，上线 242 个项目，线上支付金额达 16 亿元。

8. 持续推进绿色建筑

2018 年，招商蛇口新增 12 个绿色认证项目，建筑面积约 173.55 万平方米，其中深圳蛇口邮轮中心获得国家绿色建筑运营三星，武汉 · 招商公园 1872 C1 地块项目（获三星级绿色建筑设计标识）、常熟太公望花园项目成为招商蛇口首个获得国家绿色建筑运营二星的住宅项目。

9. 持续推进 ETC 改造工程

招商公路持续推进 ETC 车道和无人值守车道建设，有效减少车辆过收费站等待时间，提升车辆通行效率，节约能源，减少污染物排放。2018 年，招商公路各站所使用 ETC 系统过境车辆合计为 9800 多万架次，累计减少燃油消耗 300 万多升，减少各类污染物排放 550 多吨。

（蔡全杰）

社会责任

【概述】

招商局集团秉持“与祖国共命运，同时代共发展”的核心价值观，持续践行“以商业成功推动时代进步”的企业使命，提升综合价值创造能力，支持社会和谐稳定发展。

2018 年，招商局不断强化社会责任管理，提高企业履责能力和水平，积极响应国家“精准扶贫”战略和“一带一路”倡议，进一步加大参与“脱贫攻坚”的力度，规范和提升海外公益“走出去”的步伐，推动多元参与和创新合作，共谋社会繁荣与可持续发展。

2018 年 9 月，招商局荣获中国公益慈善领域的最高政府奖——第十届“中华慈善奖”。

【社会责任管理】

招商局提出“使命驱动型”社会责任推进模型，通过系统化落实责任实践，全面提升集团风险防控能力、综合价值创造能力。

1. 进一步完善招商局社会公益机制建设

2018 年，招商局重新修订并颁布了《招商局集团捐赠与赞助合规管理办法》，着手制定《招商局集团海外公益项目管理办法》，进一步完善管理规范，促进公益事业长足发展。

招商局慈善基金会（简称基金会）作为招商局对外履行社会责任的专业平台，坚守“人人享有时代进步成果”的美好愿景。在做好内地公益事业的基础上，针对近年来香港及海外公益需求逐步增大的情况，2018 年基金会进一步规范在港及海外公益项目的管理制度建设。同时，为充分应对国际环境的复杂性，基金会创新海外公益基金运作机制，增强海外公益项目的管理灵活性和可操作性，提升工作团队资源调配能力，增强全局意识。

2. 创新沟通促进责任行动落实

招商局重视搭建多渠道平台，加强与不同利益相关方的沟通，积极回应各方期望和诉求。在深入解读全球可持续发展最新动向及国家相关政策法规的基础上，招商局对标国际标准初步识别了 29 项可持续发展议题，通过在线问卷调研的方式收集了来自政府部门、客户、合作伙伴、员工、社区公众等 11380 位利益相关方的意见，最后从中筛选

出对企业自身发展及各相关方至关重要的 14 项实质性议题，以此为主要抓手推进企业社会责任实践落地。2018 年 6 月，招商局集团发布了第十份《社会责任报告》，作为与利益相关方沟通的重要媒介，报告以详实的内容和丰富的案例展示了招商局在各个领域的履责实践。

【扶贫济困】

为进一步配合脱贫攻坚倒计时阶段工作，结合《招商局集团“十三五”定点扶贫工作规划》，6 月，招商局集团制定了《招商局集团脱贫攻坚三年倒计时行动方案（2018—2020）》，落实责任，聚焦重点，全面推进扶贫工作。2018 年，招商局投入扶贫资金 22094 万元人民币，其中贵州威宁、湖北蕲春、新疆叶城和莎车四个贫困县定点扶贫资金 12094 万元，云南镇雄战略扶贫资金 10000 万元。通过“三维资本”（物质资本、人力资本、社会资本）立体式精准扶贫模式搭配产业链扶贫，招商局在四县打造了一批深受贫困地区干部群众欢迎的优秀项目，切实推进精准扶贫工作。

其中，针对贵州威宁等四个贫困县普遍存在的“增产不增收、农民难脱贫”问题，招商局整合集团相关业务优势，打通产业链条，注册发布“27° 农”公益助农平台。该平台自 10 月 17 日全国扶贫日正式上线以来，已链接 51 家农产品生产主体（合作社、村委会、农业企业等），并与京东、顺丰、本来生活等平台积极对接，吸引了包括招商局内部员工在内的广大群体参与消费扶贫。在三个多月时间里，销售额突破 150 万元，帮助农产品资源丰富的边远贫困地区实现快速脱贫作出了有益探索。

【社会公益】

除了在招商局集团定点扶贫区域的专项投入外，招商局依托基金会专业公益平台，在境内外共资助项目 58 个，支出公益资金人民币 5589.63 万元，港币 3294.67 万元。基金会持续优化资助策略，发挥平台枢纽和公益专业两大优势，逐步扩大公益影响力。

1. 发挥平台枢纽优势，激发企业参与

招商局积极引导各下属企业围绕“公益性、品牌度、影响力”等维度，以“凸显企业品牌辨识度，结合企业专业优势，提升公益资金使用效率，注重项目社会影响力”为原则挖掘公益需求、设计公益项目。以“招商局灾急送”为代表的红色公益，以“C-Blue 共铸蓝色梦想”为代表的蓝色公益，以“蛇口无车日”为代表的绿色公益，不断丰富着招商局企业公益的内涵。

2018 年，“蓝色公益”代表项目——“C-Blue 共铸蓝色梦想”实施了 21 世纪海上丝绸之路优才计划、“一带一路”光明行和亲子夏令营等项目，其中“共筑蓝色梦想”亲子夏令营项目由招商港口员工志愿者发起，已连续举办 4 届，该项目内容主题鲜明、形式丰富、员工参与度高，获得 2018 年度中央

企业团工委举办的中央企业青年志愿服务项目大赛金奖。

2. 发挥公益专业优势，深耕社会议题

招商局充分发挥基金会在慈善公益领域的专业优势，与行业内专业公益组织合作，深耕“农村发展”“社区友好”等议题，在境内外开展多项公益项目，致力于实现“人人享有时代进步成果”的美好愿景。

在国内，招商局继续开展了“招商局·幸福家园”乡村支持计划，探索农村社区可持续发展路径，激发贫困群众内生动力。2018 年，共支持 3 家枢纽机构、30 个一线农发社会组织开展了 30 余个农村社区发展项目，覆盖 13 个省、市、自治区 58 个村庄。

在香港，招商局积极参与本土社会服务，继续推广乐龄科技，与香港社会服务联会共同举办了第二届香港乐龄科技博览暨高峰会，活动共吸引超过 5 万人次参与，得到了香港行政长官林郑月娥等政、商、学界代表的高度赞许。

【员工参与】

招商局倡导企业员工实践“自愿、自治、个性、阳光”的志愿者要义，为招商局志愿者自主策划、组织和实施社区公益项目提供资金支持、专业咨询、品牌包装等全方位服务，鼓励企业员工施展个人爱好及特长，积极回馈社会。2018 年，招商局集团共资助员工志愿者服务活动 25 个，涉及助学、助老、环保、扶贫等多个领域，参与志愿者 1085 人，参与人次 2378 次，累计服务时长 14650 小时，举办志愿服务活动 260 场，服务受益人数 16.8 多万人，志愿者参与人次及服务受众数量相较往年取得显著提升。2018 年，招商局在提升企业员工志愿者队伍建设方面取得显著效果。招商局通过扩大企业公益联络专员队伍、举办首期招商局“成蹊计划”公益培训班及招商局“种子计划”培训班等方式，促进志愿行动高效、可持续发展，实现招商局志愿者队伍规模化、组织化、专业化。

（刘怡芳）

企业文化建设

【概述】

2018 年是贯彻党的十九大精神的开局之年，是改革开放 40 周年，是决胜全面建成小康社会、实施“十三五”规划承上启下的关键一年；是招商局集团稳中求进、质效并举的关键之年。

2018 年，招商局集团继续完善企业文化体制机制，创新企业文化落地方式，逐步形成能够与集团新时代高质量发展相匹配的企业文化体系，使之成为集团迈向“世界一流”的软实力，将“立足长远、把握当下”定为年度企业文化主题，并围绕“牢固树立当下即是长远的高远境界和长远即是当下的实干精神”，开展系列宣贯和员工活动。以招商局集团网站、微信、头条号、杂志四大平台为媒介传播企业文化，以“公司日”活动、“员工之家”建设、招商课堂巡讲等为抓手落地企业文化，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。

【庆祝蛇口改革开放 40 周年大会】

为庆祝改革开放 40 周年，回顾招商局在改革开放 40 年中，为国家民族“富起来、强起来”所做出的努力、取得的成就和宝贵经验，弘扬招商局企业文化中极其重要的“蛇口精神”，即在开发建设蛇口过程中敢为天下先的闯劲、真抓实干的韧劲，2018 年 12 月 22 日，在打响中国改革开放第一炮的蛇口，招商局集团隆重举行庆祝蛇口改革开放 40 周年大会。

【公司日】

2018 年，公司日主题为“立足长远、把握当下”，招商局集团上下围绕“牢固树立当下即是长远的高远境界和长远即是当下的实干精神”的主题，结合绿色环保的理念，组织员工参加社会公益活动，既凝心聚力又在实践中使员工提高道德认识、陶冶道德情操、磨炼道德意志、提升道德境界，形成讲正气、

促和谐的良好风尚。各级公司举办了环保、公益、亲子等概念、形式多样的主题活动同庆公司日。招商局集团总部举办的香港海岸净滩活动，当日拾获海洋垃圾超过 1 吨，体现了招商人对环境和社会可持续发展的一份担当。

【员工之家】

2014 年，招商局启动“员工之家”建设活动。截至 2018 年底，招商局已在全球建成 269 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，传播招商局企业文化理念，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。2018 年在“员工之家”建设原有的“五个一”基础上，新增一片“党建天地”的建设要求，将党建工作融入基层企业文化建设，贯彻落实党的十九大会议精神和习近平新时代中国特色社会主义思想。

2018 年在招商港口的海外公司汉班托塔国际港口集团有限公司新建了“员工之家”，设置有桌球、围棋、健身器材等设施，大大丰富了海外员工的业余生活。同时在集团公司日之际，组织当地员工以他们的传统习俗“扎灯笼”的形式同庆，促进了集团企业文化与海外当地文化的融合。

【招商课堂】

“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，自 2015 年 7 月正式启动，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，配备优秀讲师团队，旨在向集团各区域板块、20 万名员工宣讲政策大势和招商局的故事。

2018 年招商课堂在香港、北京、深圳、重庆、南通等地巡讲 15 次，累计听课人数超过 3000 人。2018 年招商课堂给招商财务，中国外运，中外运长航，招商公路总部及沪渝高速、渝黔高速、京津塘高速、鄂东大桥、亳阜高速，招商漳州，招商港口，航筹办等单位的一线员工进行宣讲，使全体干部职工深刻认识当前形势，为推动新时期招商局集团不断做强做优做大提供有力保障和精神动力，进一步统一思想、凝心聚力，提振干事创业的精气神，激发员工在新时期下的责任感和使命感，为招商局集团迈向世界一流贡献力量。

（廖静怡）

档案管理

【概述】

招商局档案馆服务企业中心工作，记载传承招商局历史，弘扬招商局改革创新的文化传统，助力招商局“一带一路”项目，建设具有全球竞争力的世界一流企业。

2018 年，档案馆以加强核心业务档案管理和境外档案管理为重点，前往招商局总部部门和多家二级公司，实地开展档案工作评价，现场指导和培训档案业务，协助其目标管理。档案馆与中国第二历史档案馆合作，对招商局民国时期档案进行编研，进一步扩充招商局历史研究成果。2018 年是中国改革开放 40 周年，档案馆配合招商蛇口，对蛇口改革开放博物馆进行升级改造，进一步挖掘和利用这一时期的档案文献。

截至 2018 年底，招商局集团共有档案 635977 卷，文件级档案 1063848 件，档案门类主要包括文书档案、照片档案、实物档案、录音录像和影片档案。其中，招商局档案馆馆藏档案有 55 个全宗，71694 卷案卷级档案，91615 件文件级档案，21721 幅照片，982 盘录音录像带，2396 盘光碟，7973 册图书，63368 条参考资料。

【征集招商局历史档案】

中国第二历史档案馆（简称二史馆）馆藏档案中关于招商局民国时期的历史档案有 1 万余卷，100 万页。

2018年12月，为加强招商局史研究，完善档案资源，招商局与二史馆合作：由招商局出资，二史馆在两年内完成其馆内关于招商局历史档案的整理、编目、修裱和数字化工作，项目结束后将数字化成果移交招商局档案馆。该部分档案包括“招商局轮船股份有限公司”“中国油轮有限公司”“北洋内务部”“热察绥巡阅使署及国民政府和总统府”等70余个档案全宗，涉及晚清时期李鸿章与唐廷枢、徐润、盛宣怀等人之间的往来信函，漕粮运务，民国时期国民政府与招商局的来往公文，新中国成立前后招商局各分局的历史照片等。这批档案可以填补招商局档案馆藏1945年之前招商局历史档案的空白，提升招商局历史档案的完整性。同时，将为进一步开展招商局历史研究和企业文化宣传发挥重要作用。

【庆祝中国改革开放40周年】

2018年是中国改革开放40周年，招商局档案馆配合政府机关、高校、媒体及招商局各单位，开展多形式宣传工作，广泛开展档案利用。招商局是蛇口改革开放的践行者，是中国改革开放的排头兵。招商局档案馆馆藏改革开放历程中产生的丰富档案资料，为深圳市《大潮起珠江——广东改革开放四十周年》主题展览，中央电视台第四套节目《国家记忆》栏目组改革开放专题片制作，《经济日报》《深圳特区报》改革开放四十年专题报道等提供了文书、图片、声像、实物等档案资源。

档案馆于2015年开始配合蛇口改革开放博物馆（简称改开馆）的筹建，经过专家论证、大纲拟写、脚本多次修订、展品征集和管理、设计指导等多个阶段，该馆于2017年开放。2018年，档案馆再度配合改开馆升级改造，提供档案文献的利用。新展馆对关于蛇口建设的档案资料再次进行深加工，以“潮”“创”“开”“闯”“势”为主线提炼蛇口40年筚路蓝缕、砥砺前行的改革发展历程，再现蛇口工业区从解放思想、体制改革到创立蛇口模式、产业升级等发展变迁过程，全方位、多层面展现招商局在党的领导下，在蛇口进行的一系列改革试验，探索出的一条创新发展道路。

【档案业务指导】

为提高招商局档案管理水平，招商局档案馆于2018年11月，对招商局总部及下属二级公司的档案工作进行了实地检查和指导，共走访招商局总部9个部门和15家二级公司，重点了解各单位核心业务档案、境外档案的管理情况。特别是对新成立的二级公司进行了全面调研，指导新公司建立健全档案工作组织体系，完善档案管理规章制度，加强招商局档案资源体系建设。通过检查和指导，档案馆对招商局的整体档案情况了有了更全面、深入的掌握，在招商局进行重大重组、改革创新的关键时刻，推动档案工作再上新台阶。

【编辑出版《招商局年鉴》】

2018年2月，招商局档案馆年鉴编辑工作组启动总第4期的《招商局年鉴》编纂工作，12月出版。《招商局年鉴（2018）》总结了以往经验和不足，在编辑体例、语言文字、文章质量等方面都有所提升。增加了插图和注释，内容更加丰富和客观；根据招商局新的战略布局和企业实际情况调整框架，框架结构的设计更加科学；各编纂单位统稿人责任到位，流程更加完善；整体水平有所进步。

9月，档案馆邀请深圳市史志办公室年鉴处两位专家对招商局各单位80余名撰稿人和编辑进行业务培训。

（朱晓萌）

历史博物馆

【概述】

招商局历史博物馆（简称博物馆）是塑造招商局企业形象、树立企业品牌、宣扬企业文化的重要窗口。2018 年，博物馆接待 716 场次，逾 25000 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，为做好党史教育和爱国主义教育的生动课堂。博物馆长期配合党政机关、企事业单位、学校等广泛开展党史教育和爱国主义教育活动，不断发挥基地的宣传教育作用。

随着“一带一路”合作项目的深入，“一带一路”沿线国家客人增多，博物馆加强外事接待能力，成为国外客人了解招商文化乃至中国文化的窗口。

【“李鸿章与招商局”专题展览】

李鸿章故居陈列馆为国家 AAAA 级旅游景区，自 2011 年开始，博物馆与安徽合肥李鸿章故居陈列馆合作开办“李鸿章与招商局”专题展，总计接待游客 300 万余人次。

2018 年，李鸿章故居接待游客逾 40 万人次，较去年同期上涨 10%，此展览已成为内地展现新时期招商局的一个重要窗口。

（陈丹丹）

招商局史研究会

【概述】

2004 年，招商局集团设立招商局史研究会（简称研究会），以此为平台，发掘招商局历史资源、加强招商局及相关历史的学术研究、发展和壮大招商局事业、培育和建设招商局企业文化。2018 年，研究会继续依托馆藏资源、联合专家学者开展课题研究，取得丰硕成果；并完成了新一届研究会成员的换届选举，完善了研究会的组织机构，进一步推进研究工作。

【历史研究成果】

2018 年，研究会完成了《招商局历史与创新发展》《盛宣怀与中国最早的两家大型企业——晚清招商局与电报局》的出版发行。

《招商局历史与创新发展》由胡政、陈争平、朱荫贵主编，2018 年在社科文献出版社出版。本书以“招商局历史与创新发展”国际学术研讨会上学者提交的论文为基础汇编而成，收录论文 28 篇，内容涉及招商局与中国近代金融业、中国产业变迁、“一带一路”建设、企业文化建设、改革开放和国企改革等主题，是近年来学术界关于招商局史研究的最新成果。

《盛宣怀与中国最早的两家大型企业——晚清招商局与电报局》系盛宣怀长房曾孙盛承懋所著，2018 年由招商局史研究会委托社会科学文献出版社出版发行。本书按历史阶段梳理了轮、电二局创办与发展的过程，并着重探讨了盛宣怀与轮、电二局的密切关系，及其在这一过程中所发挥的重要作用。

【编纂“一史一录”】

交通运输部牵头编写的《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”）是我国交通文化工程的重要组成部分。《中国水运史（1949—2015）》全面展现新中国成立后水运业发展的辉煌成就，《中国水运工程建设实录（1978—2015）》则详细记录新中国成立后建设的港口工程、航道工程、航运枢纽工程等重大项目。招商局作为新中国开创水运事业

的主力军之一，见证并开创了新中国水运事业的诸多“历史第一”，为新中国水运事业作出了巨大贡献。此次，招商局作为“一史一录”专业编写组的重要成员之一，承担了大量的编写工作。

招商局共收集、整理出182条招商局在中国水运发展史上的大事件，提报“一史一录”编写组，经筛选，83条招商局水运大事件（共计21.4万字）入选《中国水运史（1949—2015）》，入选的大事件包括招商局在新中国成立后被军事接管、新中国成立初期恢复航运、在香港贷款买船、改革开放时期创办蛇口工业区、建设深圳赤湾港、创办发展海工业务的招商工业、新时期重组中外运长航等。2018年9月，招商局已将稿件提报给“一史一录”综合编写组。

同时，招商局负责编写《中国水运工程建设实录（1978—2015）》第七章“水运工程建设的对外合作与交流”，全面记录了招商局积极响应“一带一路”倡仪，在斯里兰卡等沿线国家和地区布局建设的港口项目。2018年10月底前，招商局已完成初稿并提报“一史一录”综合编写组。

（朱晓萌）

【编写《招商局史（1978—2010）》】

《招商局史（1978—2010）》客观记述了1978—2010年间招商局的发展历程，系统总结了招商局在改革开放中以敢为天下先精神而创造的一系列具有历史意义和时代精神的重大突破。《招商局史（1978—2010）》还记述了招商局在21世纪初期再造辉煌的谋篇布局、战略执行和改革创新的不平凡历程，也论述了招商局在不同时期的企业文化建设的举措与特点，对于续写招商局当代史和深化招商局史研究均具有重要意义。

《招商局史（1978—2010）》一书划分为六个章节，第一章记述改革开放初期（1978—1984），招商局敢闯敢干，勇当改革开放试验田的诸多尝试和探索；第二章记述招商局集团（1985—1986）从谋划到成立的过程；第三章重点记述招商局集团多元化大发展时期（1987—1996）开创的新业务及其发展历程；第四章记述招商局在亚洲金融危机期间（1996—2000），遭遇的经营难题以及采取的应对措施；第五章记述招商局在21世纪初期（2001—2010）再次迈向辉煌过程中的整合与再造；第六章记述招商局在不同历史时期的企业文化建设。

2018年，招商局史研究会持续跟进作者的编写进度，组织召开编写座谈会，提供相关史料，反馈修改意见。截至2018年年底，《招商局史（1978—2010）》完成初稿约28万字并进入审稿阶段。

（盛　乐）

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2018年底，招商局集团博士后科研工作站已累计招收15批共45名博士后，其中40人已出站，约六成留在招商系企业工作，为招商局引进、培养了高级专业人才和管理人才。

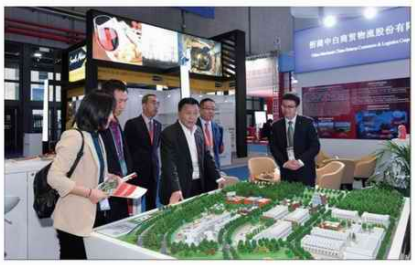
【研究工作】

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。2018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、博时基金等单位的相关研究工作，完成40余篇工作论文和重要研究报告，在SSCI、CSSCI及CPCI等检索刊物上共发表6篇学术论文。

（何　宏　陈乘弟　陈　超）

第十三篇
公司荣誉及人物







2018 年集体荣获主要荣誉表彰（含省部级及以上）统计表

序号	获奖单位	荣誉名称 / 奖项	授奖部门	获奖时间
1	上海招商局物业管理有限公司行政与人力资源部	巾帼文明岗	上海市妇女联合会	2018 年 3 月
2	华北高速公路股份有限公司（现京津塘高速分公司）	中国高速公路 30 年信息化奖经典工程奖	中国公路学会	2018 年 3 月
3	大连港轮驳公司“连港 39”	全国工人先锋号	中华全国总工会	2018 年 4 月
4	大连港电力公司三工区新窑变电所	辽宁工人先锋号	辽宁省总工会	2018 年 4 月
5	盘锦港集团有限公司轮驳分公司“北方十号”班组	辽宁工人先锋号	辽宁省总工会	2018 年 4 月
6	招商证券股份有限公司（证券自主研发技术框架的创新与应用）	证券期货业科学技术奖（三等）	证券期货业科学技术奖励委员会	2018 年 4 月
7	招商证券股份有限公司（托管综合金融服务平台）	证券期货业科学技术奖（三等）	证券期货业科学技术奖励委员会	2018 年 4 月
8	招商证券股份有限公司（互联网异常交易行为管理系统）	证券期货业科学技术奖（优秀）	证券期货业科学技术奖励委员会	2018 年 4 月
9	重庆沪渝高速公路有限公司主城管理站	重庆市工人先锋号	重庆市总工会	2018 年 4 月
10	招商局重庆交通科研设计院有限公司隧道国家工程实验室建设技术团队	重庆市工人先锋号	重庆市总工会	2018 年 4 月
11	上海长航船员管理有限公司“长新江”轮劳务班组	上海市工人先锋号	上海市总工会 上海市人力资源和社会保障局	2018 年 4 月
12	上海长江汽车服务有限公司	上海市五一劳动奖	上海市总工会 上海市人力资源和社会保障局	2018 年 4 月
13	上海吴淞口国际邮轮港发展有限公司	全国“安康杯”竞赛（上海赛区）优胜单位	上海市总工会 上海市安全生产监督管理局	2018 年 4 月
14	汕头市中理外轮理货有限公司团支部	广东省五四红旗团支部	中国共产主义青年团广东省委员会	2018 年 5 月
15	中国外运华中有限公司汽车运输分公司集装箱运输部	2016—2017 年度全国“安康杯”竞赛优胜班组	中华全国总工会 中华人民共和国应急管理部	2018 年 5 月

续表

序号	获奖单位	荣誉名称 / 奖项	授奖部门	获奖时间
16	宁波北仑港高速公路有限公司工会委员会	省级模范职工之家	浙江省总工会	2018 年 6 月
17	宁波北仑港高速公路有限公司工会委员会北仑收费所分工会	省级模范职工之家	浙江省总工会	2018 年 6 月
18	桂林港建高速公路有限公司经营部	广西工人先锋号	广西壮族自治区总工会	2018 年 6 月
19	重庆渝黔高速公路有限公司	科技进步三等奖	重庆市人民政府	2018 年 7 月
20	中国外运华中有限公司工会	山东省模范职工之家	山东省总工会	2018 年 7 月
21	桂林港建高速公路有限公司桂林七星收费站	广西巾帼文明岗	广西壮族自治区妇女联合会	2018 年 8 月
22	大连港集团油品码头公司工会	全国模范职工小家	中华全国总工会	2018 年 9 月
23	招商局重工（江苏）有限公司船体车间焊接 QC 小组	中央企业 QC 成果比赛一等奖	中国质量协会	2018 年 9 月
24	招商局物流集团南京有限公司（危化品物流从业人员安全管理系统）	科技进步二等奖	中国物流与采购联合会	2018 年 9 月
25	武汉长江轮船有限公司船舶服务公司工会委员会	全国模范职工之家	中华全国总工会	2018 年 9 月
26	招商局集团有限公司	中华慈善奖	中华人民共和国民政部	2018 年 11 月
27	深圳迅隆船务有限公司“迅隆壹号”轮	安全诚信船舶	中华人民共和国海事局	2018 年 11 月
28	深圳迅隆船务有限公司“迅隆贰号”轮	安全诚信船舶	中华人民共和国海事局	2018 年 11 月
29	深圳迅隆船务有限公司“迅隆 3”轮	安全诚信船舶	中华人民共和国海事局	2018 年 11 月
30	深圳迅隆船务有限公司“迅隆 4”轮	安全诚信船舶	中华人民共和国海事局	2018 年 11 月
31	招商局重工（江苏）有限公司	全国交通运输行业文明单位	中华人民共和国交通运输部	2018 年 11 月
32	招商局重工（深圳）有限公司（一种自升式钻井平台悬臂梁轨道制作方法）	第二十届中国专利优秀奖	中华人民共和国国家知识产权局	2018 年 11 月
33	招商局公路网络科技控股股份有限公司	全国交通运输行业精神文明单位	中华人民共和国交通运输部	2018 年 11 月

续表

序号	获奖单位	荣誉名称 / 奖项	授奖部门	获奖时间
34	浙江甬台温高速公路瑞安收费隧道所	全国交通运输行业文明示范窗口	中华人民共和国交通运输部	2018 年 11 月
35	招商局中白商贸物流股份有限公司	2016—2017 年度全国交通运输行业文明单位	中华人民共和国交通运输部	2018 年 11 月
36	长江海外游轮旅游有限公司长江壹号	全国交通运输行业文明示范窗口	中华人民共和国交通运输部	2018 年 11 月
37	重庆长江轮船有限公司两江游事业部	全国交通运输行业文明示范窗口	中华人民共和国交通运输部	2018 年 11 月
38	科伦坡国际集装箱码头管理团队	“央企楷模”称号	国务院国有资产监督管理委员会党委	2018 年 12 月
39	大连港散粮码头公司梁兆业职工创新工作室	辽宁省职工创新工作室	辽宁省总工会	2018 年 12 月
40	盘锦港集团有限公司机械分公司房本勇职工创新工作室	辽宁省职工创新工作室	辽宁省总工会	2018 年 12 月
41	招商局重庆交通科研设计院有限公司（低温环境下大比例掺量废旧沥青混合料再生关键技术研究及应用）	中国交通运输协会科技进步三等奖	中国交通运输协会	2018 年 12 月
42	招商局重庆交通科研设计院有限公司（重庆东水门长江大桥、千厮门嘉陵江大桥工程）	中国土木工程詹天佑奖	中国土木工程学会	2018 年 12 月
43	招商局重庆交通科研设计院有限公司（福建厦漳跨海大桥房建工程）	2018 年度公路交通优秀设计奖二等奖	中国公路勘察设计协会	2018 年 12 月
44	招商局重庆交通科研设计院有限公司（国道 G321 阳朔至桂林段扩建工程 No.1 标段）	2018 年度公路交通优秀设计奖二等奖	中国公路勘察设计协会	2018 年 12 月
45	招商局重庆交通科研设计院有限公司［重庆酉阳至贵州沿河（重庆段）高速公路设计］	2018 年度公路交通优秀设计奖三等奖	中国公路勘察设计协会	2018 年 12 月

2018 年个人荣获主要荣誉表彰（含省部级及以上）统计表

序号	姓名	性别	职称 / 职务	所在单位	荣誉名称 / 奖项	授奖部门	获奖时间
1	张学强	男	操作部岸吊司机兼教练	蛇口集装箱码头有限公司	全国交通技术能手	中华人民共和国交通运输部	2018 年 1 月
2	刘贺涛	男	高级技师 / 电焊工	合拢车间	江苏省五一劳动奖章	江苏省总工会	2018 年 3 月
3	徐晓伟	男	装卸班班长	大连港油品码头公司第一作业区 0 号码头	辽宁省五一劳动奖章	辽宁省总工会	2018 年 4 月
4	郑慧春	女	门诊部主任	大连港医院	辽宁省五一劳动奖章	辽宁省总工会	2018 年 4 月
5	赵志祥	男	维修工	营口港务股份有限公司机械分公司	辽宁省五一劳动奖章	辽宁省总工会	2018 年 4 月
6	叶俊示	男	高级技师 / 技术部经理	漳州开发区招商水务有限公司	福建省劳动模范	中国共产党福建省委员会福建省人民政府	2018 年 4 月
7	樊启明	男	高级船长 / 副总经理	武汉长江轮船有限公司	湖北省劳动模范	中国共产党湖北省委员会湖北省人民政府	2018 年 4 月
8	殷　敏	男	总经理助理	上海公司	上海市五一劳动奖章	上海市总工会上海市人力资源和社会保障局	2018 年 4 月
9	郭琼莹	女	风险管理部部长助理	上海长江轮船有限公司	2017 年度上海市青年五四奖章	中国共产主义青年团上海市委员会上海市人力资源和社会保障局	2018 年 4 月
10	游训良	男	高级船长 / 船长	长江海游轮旅游有限公司	湖北省劳动模范	中国共产党湖北省委员会湖北省人民政府	2018 年 4 月
11	李　昆	男	工会副主席	营口港务集团有限公司	辽宁省优秀党务工作者	中国共产党辽宁省委员会	2018 年 6 月
12	吴红梅	女	总经办顾问	中国外运华中有限公司	山东省优秀工会工作者	山东省总工会	2018 年 7 月

续表

序号	姓名	性别	职称 / 职务	所在单位	荣誉名称 / 奖项	授奖部门	获奖时间
13	滕晓青	男	博士	招商局重工（江苏）有限公司研发中心	2018 年江苏省双创个人	中国共产党江苏省委员会组织部、宣传部，江苏省人才工作领导小组办公室、人力资源和社会保障厅、科学技术厅、教育厅、财政厅、商务厅、发展改革委员会、农业委员会、卫生和计划生育委员会	2018 年 9 月
14	胡政	男	集团董事 / 集团驻中亚及波罗的海地区首席代表	招商局集团	2016—2017 年度全国交通运输行业精神文明建设先进工作者	中华人民共和国交通运输部	2018 年 11 月
15	李庆阳	男	船长	深圳迅隆船务有限公司	全国交通运输行业文明职工标兵	中华人民共和国交通运输部	2018 年 11 月
16	吴东平	男	技术部经理	汕头招商局港口集团有限公司集装箱分公司	全国交通运输行业文明职工标兵	中华人民共和国交通运输部	2018 年 11 月
17	叶君腾	男	研发主任	赤湾集装箱码头有限公司	全国交通运输行业文明职工标兵	中华人民共和国交通运输部	2018 年 11 月
18	廖华益	男	船舶船长	广州海顺	全国交通运输行业文明职工标兵	中华人民共和国交通运输部	2018 年 11 月
19	刘跃辉	男	船舶船长	广州海顺	安全生产诚信船长	中华人民共和国海事局	2018 年 11 月
20	温景才	男	船舶船长	广州海顺	安全生产诚信船长	中华人民共和国海事局	2018 年 11 月
21	刘展发	男	总经理	中国外运华南有限公司	全国交通运输行业精神文明建设先进工作者	中华人民共和国交通运输部	2018 年 11 月
22	姚青	女	总经理助理	中外运物流西南有限公司	全国交通运输行业文明职工标兵	中华人民共和国交通运输部	2018 年 11 月
23	刘建成	男	高级工程师 / 副总经理	招商局重工（深圳）有限公司	2018 年享受国务院政府津贴	中华人民共和国人力资源和社会保障部	2018 年 12 月

（人力资源部）

招商局年鉴（2019）
CHINA MERCHANTS GROUP
YEARBOOK 2019



第十四篇
大事记







领导视察

2月

2月3日　在中国驻斯里兰卡新任大使程学源的陪同下，全国政协副主席王钦敏率团视察招商局科伦坡码头（CICT）。

4月

4月25日　习近平总书记在湖北省荆州港码头登上“长江壹号”轮，顺江而下，调研考察长江沿岸生态环境和发展建设情况。“长江壹号”轮是招商局集团旗下长航集团所属长江海外游轮旅游有限公司的一艘长年航行在长江上的游船。“长江壹号”投入旅游市场12年来，多次接待过国内外政要，有着丰富的接待经验。这也是其自开通以来，接待国家领导级别最高的一次。

4月26日　国务院国资委主任肖亚庆率队调研招商局集团。肖亚庆一行在集团董事长李建红、总经理付刚峰陪同下，实地调研了香港招商局仓码。随后，肖亚庆分别听取了李建红、付刚峰的工作汇报并做重要讲话。

5月

5月15日　正在莫桑比克进行正式友好访问的全国人大常委会委员长栗战书考察了中国援建的马普托跨海大桥。作为大桥桥面铺装项目的承建单位，招商交科院下属智翔公司的项目经理受到亲切接见，并合影留念。

6月

6月13日　全国政协副主席、交通运输部党组书记杨传堂调研招商局集团，听取了集团董事长李建红、总经理付刚峰的工作汇报并发表讲话。

6月13日　国家主席习近平冒雨来到中集来福士海洋工程有限公司烟台基地。“蓝鲸1号”钻井平台巍峨伫立、“泰山”龙门吊高耸入云，习近平撑着伞边走边看，详细了解企业走自主创新发展之路、开展高端海洋工程设备自主设计研发制造情况。

8月

8月20日　国资委副主任孟建民考察中白工业园，招商局集团驻白俄罗斯代表处首席代表、中白工业园区开发公司首席执行官胡政

陪同考察。

8 月 29 日　中央人民政府驻香港特别行政区联络办公室主任王志民一行到招商局集团调研。王志民听取了集团董事长李建红、总经理付刚峰关于集团发展的工作汇报并提出希望。

9 月

9 月 21 日　中共中央政治局常委、中央纪委书记赵乐际访问白俄罗斯期间考察中白工业园。集团董事长李建红，招商局驻白俄罗斯代表处首席代表、中白工业园首席执行官胡政陪同参加考察活动。

9 月 21 日　在中国驻斯里兰卡大使程学源的陪同下，全国政协副主席李斌率团视察招商局科伦坡码头（CICT）。

10 月

10 月 17 日　最高人民法院党组书记、院长周强在湖北省高级人民法院党组书记、院长李静和全国人大代表、长航集团董事长、党委书记张锐陪同下，考察了长航集团下属中长燃公司晴川加油站，就发挥司法职能保护长江、推动长江经济带绿色发展进行调研。

11 月

11 月 1 日　国资委党委书记郝鹏率队到招商局集团调研。在集团董事长李建红的陪同下，郝鹏一行参观了中国改革开放蛇口博物馆和招商局蛇口邮轮母港。

外部合作

1月

1月16日　招商局集团与中国光大集团股份公司在北京签署战略合作协议。

2月

2月7日　招商局集团与碧桂园集团在顺德碧桂园总部举行战略合作协议签约仪式。

2月14日　招商局集团充分发挥大型央企产融结合优势，作为重要投资方参与京东物流A轮融资。

2月26日　付刚峰总经理代表招商局集团、张家胜市长代表宜昌市人民政府签署了战略合作框架协议。

2月28日　由招商局慈善基金会携手TUV Nord、新能源交易所、熊猫绿色能源集团及华为共同发起的能源区块链项目签约仪式在深圳蛇口举行，该项目也是全球首个应用区块链技术的社区公益项目。招商局集团董事、招商局慈善基金会执行副理事长胡政出席仪式并致辞。

3月

3月21日　中国医药创新促进会会长宋瑞霖一行到访招商局集团，与招商局集团健康产业事业部举行会谈并签署合作备忘录。

3月29日　招商局集团分别与云南省政府和昆钢集团签署战略合作协议。

4月

4月13日　在中央政治局委员、天津市委书记李鸿忠、招商局集团董事长李建红见证下，招商局集团总经理付刚峰与天津市副市长赵海山签署了《天津市政府与招商局集团全面战略合作框架协议》。

4月15日　招商局集团与中国烟草总公司在北京外运大厦签署战略合作协议。

4月16日　招商局集团与中国核工业集团有限公司在北京签署战略合作协议。

4月26日　招商局集团与昆明市政府在深圳蛇口招商局广场举行战略合作协议签署仪式。

5月

5月8日　在招商局集团董事长李建红、同济大学校长钟志华等领导见证下，招商局集团副总经理王宏与同济大学副校长顾祥林分别代表己方签署了战略合作协议。

5月16日　招商局集团董事长李建红与中国光大集团董事长李晓鹏举行工作会谈，并共同见证了中国光大控股有限公司与招商局资本投资有限责任公司合作备忘录签约仪式。

5月17日　招商局集团与小米科技有限责任公司在蛇口招商局广场签署战略合作协议。

6月

6月4日　招商局集团与西安市人民政府举行战略合作框架协议签约仪式。

6月7日　招商局集团与北京外国语大学举行战略合作协议签约仪式。

6月7日　招商局集团与清华大学举行战略合作框架协议签约仪式。

6月8日　招商局集团与京东集团签署了战略合作协议。

6月22日　南京市科技创新产业（北京）推介会在北京举行，在推介会上招商局集团与南京市人民政府签署战略合作框架协议。

6月29日　招商局集团与中国船舶工业集团有限公司战略合作框架协议签约仪式在香港举行。

7月

7月3日　招商局集团与中国铁路总公司在北京签署战略合作框架协议。

8月

8月23日　招商局集团与顺丰控股股份有限公司举行战略合作协议签约仪式。

9月

9月3日　招商局集团与湖北省人民政府举行战略合作框架协议签约仪式。

9月4日　招商局集团与中国铝业集团有限公司签署邮轮制造项目合作框架协议。

9月11日　招商局集团与深圳市卫生和计划生育委员会在深圳招商局广场举行战略合作协议签约仪式。

9月25日　揭阳市政府、招商局集团、武汉理工大学战略合作框架协议签约活动在广州举行，三方就合作创办粤东新城高等院校签订战略合作框架协议。

10月

10月19日　招商局集团与海门市政府在江苏海门签署邮轮产业发展战略合作协议。

11月

11月6日　招商局集团与上海申通地铁集团在上海签署战略合作意向书。

12月

12月4日　招商局集团与四川省政府在成都签署深化战略合作协议。

12月9日　招商局集团与英国爱丁堡大学、海南省琼海市人民政府、爱丁堡国际投资有限公司在海南省博鳌亚洲论坛会议中心签署了谅解备忘录。

12月17日　招商局集团与中国气象局在中国气象局举行了战略合作框架协议签约仪式。

重要会议

2月

2月4日　招商局集团有限公司第一届董事会第十九次会议在深圳紫荆山庄举行。

2月5日　招商局集团在深圳召开年度安全生产工作会议，总结回顾2017年安全生产工作，表彰2017年安全生产先进示范单位和先进个人，安排部署2018年安全生产重点工作。招商局集团党委副书记、总会计师付刚峰出席会议并讲话。

2月9日　招商局集团有限公司召开领导班子（扩大）会议。受中组部领导委托，中组部有关干部局负责同志宣布了党中央、国务院关于招商局集团有限公司总经理调整补充的决定：付刚峰同志任招商局集团有限公司董事、总经理，免去其招商局集团有限公司总会计师职务。有关职务任免按有关法律和章程办理。

3月

3月4日　招商局集团2018年度财务工作会议在深圳召开，集团总经理付刚峰、副总会计师周松出席会议。

3月22日　招商局集团召开党委扩大会议暨集团2018年第一次党委理论中心组学习会议，专题学习2018年全国两会精神，部署学习贯彻工作。集团在家的党委班子成员、集团总经理助理、总部各部门及在港二级公司的主要负责人参加会议。刚刚履职归来的全国政协委员，招商局集团党委书记、董事长李建红，结合自己出席两会经历及招商局实际，传达两会精神，分享学习体会，并对学习贯彻两会精神提出具体要求。

3月29日—30日　在招商局漳州开发区召开的第四次工业革命及人工智能研讨会上，集团总经理付刚峰做重要讲话。

4月

4月26日　招商局集团有限公司第一届董事会第二十二次会议在招商局集团香港总部举行。

7月

7月20日　招商局集团领导干部安全生产专题培训会议在深圳举行，李建红董事长、付刚峰总经理及集团全体领导、集团总部各部门、各二级公司、各办事处和安全生产重点单位的领导，共计3300多人在主会场及各视频分会场参加了培训。

10月

10月5日　招商局集团有限公司第一届董事会战略委员会第三次会议在集团香港总部举行。

10月31日　招商局集团有限公司第一届董事会第二十五次会议在集团香港总部举行。

11月

11月30日—12月1日　招商局集团2018年度领导班子（扩大）务虚会在深圳圆满召开。会议围绕“立足长远、把握当下，拥抱变化、科技引领”主题展开大讨论。集团董事长李建红、总经理付刚峰做了重要讲话。

12月

12月22日　在打响中国改革开放第一炮的蛇口，招商局集团隆重举行庆祝蛇口改革开放40周年大会。集团董事长、党委书记李建红作讲话，集团总经理、党委副书记付刚峰主持大会。

12月27日　2018年招商局集团创新大会在深圳南山召开，集团董事长李建红作讲话，集团总经理付刚峰作集团创新工作报告。

12月27日—28日　招商局集团2018年务虚会在深圳召开，会议确立了“立足长远、把握当下，科技引领、拥抱变化”的集团战略原则。

重大项目

1月 1月5日 由财政部、商务部、招商局共同发起，中央财政引导社会资金出资设立的服务贸易创新发展引导基金启动会在北京举办。

2月 2月9日 招商局健康产业（蕲春）项目启动会暨招商局海通贸易有限公司（招商局健康产业事业部）与中央企业贫困地区产业投资基金股份有限公司的战略合作框架协议签约仪式在湖北蕲春举行。

9月 9月2日 在集团董事长李建红、中国贸易促进会会长姜增伟、深圳市委常委、前海蛇口自贸片区管委会主任田夫等领导的见证下，深圳市前海蛇口自贸投资发展有限公司总经理胡勇与中国贸易促进会台港澳中心主任陈志团各自代表己方在北京签署合作备忘录，拟在深圳前海共同建设“中国贸促前海中心”项目。

11月 11月3日 招商局集团与辽宁省政府在北京举行辽宁港口合作项目增资协议签约仪式。

重要外部活动及媒体活动

1月

1月8日　2017年度国家科学技术奖励大会在人民大会堂隆重开幕。由中集集团参与完成的“重型压力容器轻量化设计制造关键技术及工程应用”项目喜获“国家科学技术进步奖二等奖”。

1月19日　“2017年度最受航运界关注的100位中国人”颁奖盛典在上海举行。招商局集团董事长李建红荣膺“2017中国航运百人榜”榜首，集团副董事长赵沪湘，招商轮船董事总经理谢春林荣登榜单，并获大会颁发奖杯，表彰他们在国际航运领域中积极引领航运事业发展，为国家航运事业做出了重要贡献。

4月

4月9日—11日　世界进入“博鳌时间”，集团董事长李建红应邀出席博鳌亚洲论坛并参加国企改革电视对话。论坛期间，他接受央视专访，出席河北、广东投资午餐会，并与海南省副省长刘星泰、央视财经栏目总监齐竹泉会面。

5月

5月21日　集团总经理付刚峰出席了国务院国资委在甘肃省临夏州召开的“中央企业深度贫困地区脱贫攻坚现场推进会”。

5月27日　中国共产党与世界政党高层对话会专题会议的重要活动之一“中国共产党的故事——习近平新时代中国特色社会主义思想在广东的实践”专题宣介会拉开帷幕。招商局集团党委书记、董事长李建红受邀参加，分享了招商局在全面深化改革发展实践中的故事和经验。

7月

7月9日　德国当地时间7月9日，由中国和德国政府举办的“第九届中德经济技术合作论坛”在柏林召开，国务院总理李克强与德国总理默克尔共同出席论坛闭幕式并发表讲话。集团作为创新创业成效突出企业应邀参加本届论坛并参与题为“市场开放与产业政策”的主论坛专题讨论活动。付刚峰总经理受邀作了题为《合作共赢，做中德合作的践行者》的主旨发言。

7月19日　在发布的《财富》世界500强榜单中，招商局集团有限公司首次申请并入围，营业收入2701亿元人民币（不含招商银行），以146年的历史创造了世界500强中国企业的基业长青纪录。

8月

8月4日　集团总经理付刚峰利用到武汉调研的机会，专门登上长航集团所属的“长江壹号”轮，看望了中宣部组织的“大江奔流——来自长江经济带的报道”大型主题采访活动的媒体记者，并接受了中央电视台专访以及人民日报、新华社和经济日报等媒体记者的集体采访，还对“长江壹号”进行了安全检查。

9月

9月9日　由人民日报社和招商局集团联合主办，人民日报媒体技术股份有限公司、招商局蛇口工业区控股股份有限公司、中国新产业联盟承办的2018中国新产业峰会在深圳蛇口举行。招商局集团董事长李建红作了题为《构建现代产业新体系，为实现高质量发展注入新动能》的致辞。

9月10日　由人民日报社、中共深圳市委、深圳市政府、招商局集团联合主办的2018媒体融合发展论坛在深圳蛇口开幕。招商局集团董事长李建红作了题为《融合发展，互利共赢》的致辞。

9月13日　由中华人民共和国民政部主办的第十届“中华慈善奖”表彰大会在北京人民大会堂举行，招商局集团荣获“中华慈善奖”。

10月

10月4日　《财富》中文网日前排出了“2018年度最受赞赏的中国公司行业明星榜”，招商局集团在“多元化企业”行业中排名第一，招商银行在“银行、证券”行业中排名第一。在“2018年度最受赞赏的中国公司排行榜”中，招商银行则名列第十三。

10月26日　国务院总理李克强在人民大会堂与日本首相安倍晋三共同出席第一届中日第三方市场合作论坛，并与在场的企业代表合影。招商局集团总经理付刚峰出席活动并参与中日两国领导人合影。

11月

11月1日　第十三届中国邮轮产业发展大会暨国际邮轮博览会在深圳蛇口盛大开幕。

11月2日　首届中新（重庆）战略性互联互通示范项目金融峰会在重庆悦

来国际会议中心举行。集团总经理付刚峰在专题演讲环节，付刚峰作了题为《金融科技的变革之道》的演讲。

11 月 5 日　首届中国国际进口博览会在上海盛大开幕。招商局集团董事长李建红受邀出席首届中国国际进口博览会开幕式，并参加虹桥国际经贸论坛三场平行论坛之一的“贸易与开放”论坛活动，作为重要发言嘉宾，与国际产学界大咖一起围绕“推进经济全球化进程，以开放驱动新一轮贸易发展”主题展开思想碰撞。

11 月 24 日　由中国光大集团与北京大学光华管理学院联合主办的“金控集团助力高质量发展 | 首届光大—光华金控论坛”在北京举行。招商局集团党委书记、董事长李建红等作题为《做好金控需要“三个力”》主旨演讲。

12 月

12 月 4 日　集团总经理付刚峰在厦门出席了 2018 两岸企业家峰会年会系列活动。当日下午，付刚峰受邀参加了峰会综合合作交流推动小组主题为“携手应对挑战、共创互利商机”的专题论坛，并在圆桌对话环节作为陆方企业代表发言。

12 月 6 日　由 WTO 经济导刊、中国可持续发展工商理事会主办，瑞典驻华使馆 CSR 中心联合主办的第 11 届中国企业社会责任报告国际研讨会在北京举办。《招商局集团 2017 年社会责任报告》荣获“金蜜蜂 2018 优秀企业社会责任报告 · 长青奖一星级”殊荣。

12 月 18 日　“2018 年度中国航运百人颁奖典礼暨论坛”在上海市浦东新区举办。招商局集团董事长李建红、总经理付刚峰，招商轮船董事长谢春林荣登“最受航运界关注的 100 位中国人”榜单。

企业内部管理及企业文化活动

7月

7月13日　博时基金在深圳蛇口举行20周年司庆表彰大会，集团总经理付刚峰出席表彰大会并发表讲话。

7月14日—17日　集团总经理、扶贫工作领导小组副组长、招商局慈善基金会理事长付刚峰带队赴新疆喀什地区调研。其间，付刚峰出席了南疆四地州深度贫困地区脱贫攻坚现场推进会暨对口帮扶工作会议，并实地走访了喀什综合保税区和叶城县、莎车县等，指导推进援疆和扶贫工作。

9月

9月20日　集团董事长李建红调研招商局中白商贸物流园，在集团驻白俄罗斯代表处首席代表、中白工业园CEO胡政陪同下，李建红考察了物流展示交易中心、公共海关保税仓、仓储中心、华商商务中心和党员活动室，参观了中资企业展览，并详细了解了本地党员活动的开展情况以及获批公共海关保税仓的历程。

10月

10月19日—20日　集团董事长和招商银行董事长李建红赴招商银行定点扶贫县——云南省楚雄州武定、永仁两县进行扶贫调研。

12月

12月26日　招商局港口集团股份有限公司资产重组更名暨上市仪式在深圳证券交易所隆重举行。原深圳赤湾港航股份有限公司更名为招商局港口集团股份有限公司，证券简称由“深赤湾A”变更为“招商港口”，证券代码由“000022”变更为“001872”。

（办公厅）

招商局年鉴（2019）
CHINA MERCHANTS GROUP
YEARBOOK 2019



第十五篇
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

（2018 年 12 月 31 日）

项　　目	行次	2018 年 12 月 31 日	2018 年 1 月 1 日	2017 年 12 月 31 日
流动资产：	1	—	—	—
货币资金	2	6052.18	7275.75	7272.73
△结算备付金	3	137.96	140.10	140.10
△拆出资金	4	4277.34	2398.38	2389.98
☆交易性金融资产	5	4375.16	4018.25	—
以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产	6	0.00	0.00	1371.58
衍生金融资产	7	353.73	199.41	199.41
应收票据及应收账款	8	214.45	214.07	218.42
预付款项	9	79.13	112.63	112.63
△应收保费	10	1.70	1.03	1.03
△应收分保账款	11	4.12	2.08	2.08
△应收分保准备金	12	0.50	0.24	0.24
其他应收款	13	779.24	731.00	1015.83
△买入返售金融资产	14	2331.52	2894.36	2897.13
存货	15	2341.81	1916.23	1916.23
其中：原材料	16	24.24	21.21	21.21
库存商品（产成品）	17	276.56	286.83	286.83
☆合同资产	18	4.03	4.76	—
持有待售资产	19	1.69	11.99	11.99
一年内到期的非流动资产	20	17986.92	16420.65	16421.34
其他流动资产	21	915.05	1050.99	1060.18
流动资产合计	22	39856.53	37391.92	35030.89
非流动资产：	23	—	—	—
△发放贷款及垫款	24	19450.84	17736.53	17668.31
☆债权投资	25	9216.44	9353.46	—
可供出售金融资产	26	0.00	0.00	4382.32
☆其他债权投资	27	4649.33	3596.02	—

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；加☆为执行新收入 / 新金融工具准则企业适用。

续表

项　　目	行次	2018 年 12 月 31 日	2018 年 1 月 1 日	2017 年 12 月 31 日
持有至到期投资	28	0.00	0.00	5582.19
长期应收款	29	190.83	159.75	159.75
长期股权投资	30	1372.82	1124.83	1123.49
☆其他权益工具投资	31	128.23	134.37	—
☆其他非流动金融资产	32	225.67	142.09	—
投资性房地产	33	522.90	359.35	359.35
固定资产	34	1758.81	1656.18	1656.18
在建工程	35	125.71	123.90	123.90
生产性生物资产	36	0.00	0.00	0.00
油气资产	37	0.00	0.00	0.00
无形资产	38	785.04	561.78	561.78
开发支出	39	0.51	0.07	0.07
商誉	40	335.99	318.57	318.57
长期待摊费用	41	27.52	23.87	23.87
递延所得税资产	42	658.79	592.18	569.99
其他非流动资产	43	257.69	54.01	5775.95
其中：特准储备物资	44	0.00	0.00	0.00
非流动资产合计	45	39707.14	35936.98	38305.73
资产总计	72	79563.67	73328.90	73336.61
流动负债：	73	—	—	—
短期借款	74	313.43	383.09	382.86
△向中央银行借款	75	4053.14	4196.67	4148.38
△吸收存款及同业存放	76	44378.44	42634.45	42353.42
△拆入资金	77	2059.69	2755.18	2742.04
☆交易性金融负债	78	544.08	322.18	—
以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融负债	79	0.00	0.00	321.66
衍生金融负债	80	378.78	234.46	234.46
应付票据及应付账款	81	486.39	480.22	480.22
预收款项	82	646.83	517.69	618.30
☆合同负债	83	233.18	142.06	—
△卖出回购金融资产款	84	1400.38	1591.02	1590.03
△应付手续费及佣金	85	0.88	0.39	0.39
应付职工薪酬	86	180.50	178.94	178.94
其中：应付工资	87	146.22	147.21	147.21
应付福利费	88	1.73	1.74	1.74

续表

项　　目	行次	2018年12月31日	2018年1月1日	2017年12月31日
#其中：职工奖励及福利基金	89	0.00	0.00	0.00
应交税费	90	314.03	357.40	357.40
其中：应交税金	91	312.06	356.54	356.54
其他应付款	92	755.64	657.01	1042.08
△应付分保账款	93	0.77	0.07	0.07
△保险合同准备金	94	2.03	1.44	1.44
△代理买卖证券款	95	489.12	510.95	510.95
△代理承销证券款	96	0.00	0.00	0.00
持有待售负债	97	0.00	1.67	1.67
一年内到期的非流动负债	98	3491.42	2502.15	2476.35
其他流动负债	99	1497.37	1408.31	1442.93
流动负债合计	100	61226.08	58875.36	58883.59
非流动负债：	101	—	—	—
长期借款	102	1273.22	1185.40	1185.39
应付债券	103	2531.77	1803.44	1797.92
其中：优先股	104	0.00	0.00	0.00
永续债	105	0.00	0.00	0.00
长期应付款	106	50.39	51.47	51.45
长期应付职工薪酬	107	37.52	38.63	38.63
预计负债	108	92.60	81.43	32.68
递延收益	109	67.29	46.63	47.00
递延所得税负债	110	152.39	131.21	127.18
其他非流动负债	111	4282.24	2262.39	2259.42
其中：特准储备基金	112	0.00	0.00	0.00
非流动负债合计	113	8487.41	5600.60	5539.67
负债合计	114	69713.49	64475.96	64423.26
所有者权益（或股东权益）：	115	—	—	—
实收资本（或股本）	116	169.00	167.00	167.00
国有资本	117	169.00	167.00	167.00
其中：国有法人资本	118	0.00	0.00	0.00
集体资本	119	0.00	0.00	0.00
民营资本	120	0.00	0.00	0.00
其中：个人资本	121	0.00	0.00	0.00
外商资本	122	0.00	0.00	0.00
#减：已归还投资	123	0.00	0.00	0.00

续表

项　　目	行次	2018 年 12 月 31 日	2018 年 1 月 1 日	2017 年 12 月 31 日
实收资本（或股本）净额	124	169.00	167.00	167.00
其他权益工具	125	474.49	300.00	300.00
其中：优先股	126	0.00	0.00	0.00
永续债	127	474.49	300.00	300.00
资本公积	128	490.67	545.86	545.86
减：库存股	129	0.00	0.00	0.00
其他综合收益	130	28.27	−8.00	3.61
其中：外币报表折算差额	131	27.31	11.94	11.94
专项储备	132	1.14	0.67	0.67
盈余公积	133	163.13	154.62	154.62
其中：法定公积金	134	63.13	54.62	54.62
任意公积金	135	100.00	100.00	100.00
# 储备基金	136	0.00	0.00	0.00
# 企业发展基金	137	0.00	0.00	0.00
# 利润归还投资	138	0.00	0.00	0.00
△一般风险准备	139	264.59	236.77	236.77
未分配利润	140	1723.45	1587.91	1588.63
归属于母公司所有者权益（或股东权益）合计	141	3314.73	2984.83	2997.15
* 少数股东权益	142	6535.45	5868.11	5916.20
所有者权益（或股东权益）合计	143	9850.18	8852.94	8913.35
负债和所有者权益（或股东权益）总计	144	79563.67	73328.90	73336.61

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

（2018 年 12 月 31 日）

项　　目	行次	本期金额	上期金额
一、营业总收入	1	6499.16	5839.09
其中：营业收入	2	2877.23	2557.48
△利息收入	3	2788.17	2483.24
△已赚保费	4	31.89	7.38
△手续费及佣金收入	5	801.86	791.00
二、营业总成本	6	5443.22	4856.37
其中：营业成本	7	2288.08	2057.84
△利息支出	8	1167.19	1015.30
△手续费及佣金支出	9	75.92	73.39
△退保金	10	0.11	0.00
△赔付支出净额	11	0.42	0.26
△提取保险合同准备金净额	12	25.31	5.30
△保单红利支出	13	0.03	0.00
△分保费用	14	0.99	0.20
税金及附加	15	114.64	98.58
销售费用	16	231.58	205.43
管理费用	17	679.38	604.98
其中：党建工作经费	18	0.08	0.03
研发费用	19	74.00	52.88
财务费用	20	95.54	56.31
其中：利息费用	21	104.72	72.27
利息收入	22	25.98	16.68
汇兑净收益	23	0.00	1.08
汇兑净损失	24	11.92	0.00
资产减值损失	25	73.99	685.90
☆信用减值损失	26	616.05	—
其他	27	0.00	0.00
加：其他收益	28	15.62	7.59
投资收益（损失以“-”号填列）	29	334.60	242.56

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；加☆为执行新收入 / 新金融工具准则企业适用。

续表

项　　目	行次	本期金额	上期金额
其中：对联营企业和合营企业的投资收益	30	125.80	115.92
△汇兑收益（损失以“—”号填列）	31	34.64	17.83
☆净敞口套期收益（损失以“—”号填列）	32	0.00	—
公允价值变动收益（损失以“—”号填列）	33	3.95	8.66
资产处置收益（损失以“—”号填列）	34	7.65	3.07
三、营业利润（亏损以“—”号填列）	35	1452.40	1262.43
加：营业外收入	36	17.44	18.49
其中：政府补助	37	3.49	6.95
债务重组利得	38	0.30	0.13
减：营业外支出	39	19.33	9.92
其中：债务重组损失	40	0.00	0.00
四、利润总额（亏损总额以“—”号填列）	41	1450.51	1271.00
减：所得税费用	42	380.72	295.49
五、净利润（净亏损以“—”号填列）	43	1069.80	975.51
（一）按所有权归属分类：	44	—	—
归属于母公司所有者的净利润	45	295.65	272.46
* 少数股东损益	46	774.15	703.05
（二）按经营持续性分类：	47	—	—
持续经营净利润	48	1069.80	975.51
终止经营净利润	49	0.00	0.00
六、其他综合收益的税后净额	50	105.24	−84.73
归属于母公司所有者的其他综合收益的税后净额	51	36.39	−28.63
（一）不能重分类进损益的其他综合收益	52	−6.38	0.04
1. 重新计量设定受益计划变动额	53	−0.71	0.23
2. 权益法下不能转损益的其他综合收益	54	−0.34	−0.19
☆ 3. 其他权益工具投资公允价值变动	55	−4.30	—
☆ 4. 企业自身信用风险公允价值变动	56	0.00	—
5. 其他	57	−1.03	0.00
（二）将重分类进损益的其他综合收益	58	42.77	−28.67
1. 权益法下可转损益的其他综合收益	59	2.56	3.63
☆ 2. 其他债权投资公允价值变动	60	19.88	—
3. 可供出售金融资产公允价值变动损益	61	0.00	−18.20
☆ 4. 金融资产重分类计入其他综合收益的金额	62	0.00	—
5. 持有至到期投资重分类为可供出售金融资产损益	63	0.00	0.00
☆ 6. 其他债权投资信用减值准备	64	4.96	—
7. 现金流量套期储备（现金流量套期损益的有效部分）	65	0.42	0.10

续表

项　　目	行次	本期金额	上期金额
8. 外币财务报表折算差额	66	14.96	−14.20
9. 其他	67	0.00	0.00
* 归属于少数股东的其他综合收益的税后净额	68	68.85	−56.10
七、综合收益总额	69	1175.04	890.78
归属于母公司所有者的综合收益总额	70	332.04	243.83
* 归属于少数股东的综合收益总额	71	843.00	646.95
八、每股收益：	72	—	—
（一）基本每股收益	73	0.00	0.00
（二）稀释每股收益	74	0.00	0.00

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

（2018 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	3103.19	2645.35
△客户存款和同业存放款项净增加额	3	3269.84	2622.96
△向中央银行借款净增加额	4	0.00	847.30
△向其他金融机构拆入资金净增加额	5	0.00	0.00
△收到原保险合同保费取得的现金	6	22.98	4.50
△收到再保险业务现金净额	7	4.69	0.00
△保户储金及投资款净增加额	8	8.19	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	0.00	0.15
△收取利息、手续费及佣金的现金	10	3017.55	2729.08
△拆入资金净增加额	11	20.30	0.00
△回购业务资金净增加额	12	308.68	0.00
收到的税费返还	13	13.38	11.78
收到其他与经营活动有关的现金	14	1608.43	890.89
经营活动现金流入小计	15	11377.23	9752.00
购买商品、接受劳务支付的现金	16	2502.56	2291.95
△客户贷款及垫款净增加额	17	3756.22	3187.92
△存放中央银行和同业款项净增加额	18	8.92	262.75
△支付原保险合同赔付款项的现金	19	0.64	0.38
△支付利息、手续费及佣金的现金	20	1040.07	926.13
△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	682.35	573.15
支付的各项税费	23	839.29	658.84
支付其他与经营活动有关的现金	24	2742.40	2226.06
经营活动现金流出小计	25	11572.45	10127.17
经营活动产生的现金流量净额	26	−195.22	−375.17
二、投资活动产生的现金流量：	27	—	—
收回投资收到的现金	28	144.79	139.57
取得投资收益收到的现金	29	571.94	602.66
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	30.79	12.82
处置子公司及其他营业单位收回的现金净额	31	71.37	3.12
收到其他与投资活动有关的现金	32	322.88	122.31

① 表中加△项目为金融类企业专用。

续表

项　　目	行次	本期金额	上期金额
投资活动现金流入小计	33	1141.77	880.50
购建固定资产、无形资产和其他长期资产所支付的现金	34	352.51	297.04
投资支付的现金	35	880.71	1633.43
△质押贷款净增加额	36	0.29	0.01
取得子公司及其他营业单位支付的现金净额	37	168.30	29.73
支付其他与投资活动有关的现金	38	385.72	349.66
投资活动现金流出小计	39	1787.54	2309.87
投资活动产生的现金流量净额	40	−645.77	−1429.37
三、筹资活动产生的现金流量：	41	—	—
吸收投资收到的现金	42	239.51	471.71
其中：子公司吸收少数股东投资收到的现金	43	57.51	269.64
取得借款收到的现金	44	5955.22	7181.19
△发行债券收到的现金	45	1584.25	1661.85
收到其他与筹资活动有关的现金	46	670.21	467.06
筹资活动现金流入小计	47	8449.19	9781.81
偿还债务支付的现金	48	6252.05	7909.07
分配股利、利润或偿付利息支付的现金	49	681.67	623.06
其中：子公司支付给少数股东的股利、利润	50	282.80	236.57
支付其他与筹资活动有关的现金	51	281.03	127.36
筹资活动现金流出小计	52	7214.75	8659.48
筹资活动产生的现金流量净额	53	1234.43	1122.33
四、汇率变动对现金及现金等价物的影响	54	52.64	−58.24
五、现金及现金等价物净增加额	55	446.09	−740.45
加：期初现金及现金等价物余额	56	5747.84	6488.29
六、期末现金及现金等价物余额	57	6193.93	5747.84

招商局集团及所投资企业个数统计表（按股权比例）

编制单位：招商局集团有限公司　　单位：个

（2018 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	117	31	5	10	10	56	2	25	5	8	23	61	10
招商局资本投资有限责任公司	159	22	12	21	52	107	4	12	3	11	26	52	34
招商局能源运输股份有限公司	289	35	8	8	0	51	1	227	0	11	0	238	237
招商局工业集团有限公司	38	10	1	6	1	18	1	20	0	0	0	20	17
招商局蛇口工业区控股股份有限公司	560	190	89	119	20	418	2	116	12	13	1	142	82
招商局漳州开发区有限公司	15	6	2	4	0	12	0	3	0	0	0	3	3
招商局重庆交通科研设计院有限公司	14	8	3	1	2	14	0	0	0	0	0	0	0
招商局投资发展有限公司	3	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	2	2
招商局创新投资管理有限责任公司	113	6	2	4	99	111	0	0	0	0	2	2	2
招商局集团总部	25	7	0	1	3	11	1	13	1	0	0	14	11
招商局港口控股有限公司	180	34	11	25	9	79	6	85	11	5	0	101	90
招商局海通贸易有限公司	60	21	8	6	3	38	0	17	2	0	3	22	17
招商局公路网络科技控股股份有限公司	71	19	12	9	14	54	13	15	0	1	1	17	12
中国外运长航集团有限公司	43	9	2	2	4	17	0	22	2	1	1	26	4
招商局融资租赁有限公司	26	5	0	0	0	5	0	20	0	1	0	21	10

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
中国长江航运集团有限公司	180	101	23	21	11	156	2	13	3	6	2	24	2
招商局仁和人寿保险股份有限公司	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
深圳市招商平安资产管理有限责任公司	23	0	1	1	1	3	1	15	0	2	3	20	2
中国外运股份有限公司	844	517	55	94	37	703	2	99	14	24	4	141	27
合计	2761	1022	234	333	266	1855	35	703	53	84	66	906	562

招商局集团人力资源信息表

编制单位：招商局集团有限公司　　单位：人

（2018 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	326	342	127685	197409
年末职工人数	326	342	114451	190711
其中：年末在岗职工人数	325	341	113799	188150
年末离退休人数	150	141	68178	64718
年末不在岗职工人数	1	1	652	2561
学 历	本 部		全公司	
	上年末	本年末	上年末	本年末
硕士及以上	170	177	9011	23146
本科	94	101	34014	87130
专科	12	12	29473	37623
中专及以下	50	52	41953	42812
合计	326	342	114451	190711

注：1.“本部”数据包括了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；2.“全公司”数据中，因 2018 年招商银行在人事方面开始纳入招商局集团管理，故本年末数据在原有基础上包含招商银行人员情况，以致数据变动幅度较大。

（许　多）