



## 招商局港口集团股份有限公司 2019 年度董事会工作报告

### 一、2019 年度董事会会议召开情况

2019 年度公司共召开了 14 次董事会，审议了收购资产、对外投资、股权激励以及修改完善公司治理制度等重要事项。会议的召集、召开符合有关法律、法规和《公司章程》的规定，表决结果合法有效，公司亦及时履行披露义务对会议决议进行了公告。

### 二、董事会对股东大会决议的执行情况

报告期内，公司董事会根据《公司法》、《证券法》等有关法律、法规和《公司章程》的要求，严格按照股东大会决议和授权，认真执行了股东大会决议的各项决议。

### 三、董事会关于公司报告期内经营情况的讨论与分析

#### （一）外部市场环境分析

按照国际货币基金组织（IMF）在 2020 年 1 月发布的《世界经济展望》更新报告，2019 年全球经济预计增长率为 2.9%，增长率同比下降 0.7 个百分点。其中发达经济体增长 1.7%，较 2018 年下降 0.5 个百分点；新兴市场和发展中经济体增长 3.7%，较 2018 年下降 0.8 个百分点；全球贸易总量（包括货物与服务）增长 1.0%，较 2018 年下降 2.7 个百分点。

面对复杂严峻的内外部形势，2019 年中国经济增长稳中有进，全年 GDP 增速为 6.1%，比上年回落 0.5 个百分点。中国经济长期向好的趋势并未改变，面对经济新常态，中国持续深化供给侧结构性改



革，加大逆周期调节，着力实现经济高质量发展，2019 年经济结构优化升级持续推进、工业结构优化调整取得实效、减税降费政策红利显著、房地产市场“三稳”调控目标稳步落实，经济运行出现许多积极变化。同时，受中美贸易摩擦持续、工业运行稳中趋缓、投资需求不振、消费需求不稳等不利因素影响，经济增长面临的下行压力仍然存在。根据海关总署统计，2019 年中国货物贸易进出口总值 31.54 万亿元人民币，比 2018 年增长 3.4%。其中，出口 17.23 万亿元，增长 5%；进口 14.31 万亿元，增长 1.6%；贸易顺差 2.92 万亿元，扩大 25.4%。

## （二）公司战略目标及发展模式

本公司致力于成为世界一流的港口综合服务商。紧紧围绕“立足长远、把握当下、科技引领、拥抱变化”的战略原则，以高质量发展为目标，加快科技引领、创新驱动，实现全球科学布局、均衡发展，提供一流的专业解决方案，为股东谋取更多回报，为支持当地经济产业发展，推动港口行业的良好发展作贡献。

一是国内战略，公司将紧抓供给侧改革机遇，立足于“区域整合、提升协同”，从沿海五大港口群中持续寻找整合合作机会，进一步扩大和完善国内港口网络布局，突出重点，全力推进，引领区域港口整合的新方向，不断提升港口发展质量。

二是海外战略，公司将继续把握国家“一带一路”倡议及国际产业转移带来的机遇，适应船舶大型化和航运联盟化趋势，重点在全球主枢纽港、门户港以及市场潜力大、经济成长快、发展前景好的地区布局，捕捉港口、物流及相关基础设施投资机会，持续完善公司的全球港口网络。



三是创新战略，公司将本着“科技引领、拥抱变化”，持续加大创新投入、占领一定技术高地，支撑未来港口发展。通过技术创新和管理创新，显著提升码头运营效率与效益，成为传统老码头无人化改造的标杆企业；通过商业模式创新，不断丰富港口综合服务内涵。

### （三）公司战略及报告期内战略实施情况

报告期内，本公司坚定信念、求实创新，坚持战略引领，以“提升核心能力、坚持质效并举、把握时代机遇、迈向世界一流”为总体工作思路，从母港建设、港口整合、海外拓展、综合开发、创新发展等五个方面重点突破，过去一年来，积极推动落实各项重点工作，优化升级本公司港口核心业务，圆满完成各项经营指标。

母港建设方面，继续推动国内深西母港世界一流强港，以及海外 CICT、HIPG 南亚区域性强港建设。国内深西母港方面，积极推进泊位升级、岸桥加高及航道疏浚等重大项目，解决了深西港区发展瓶颈问题，港口硬环境实现升级；推进通关环境持续改善及运营成本的持续下降，港口软环境得以优化；推动一体化运营的纵深发展，提升深西母港整体影响力、竞争力，同时坚持科技引领，有序推进海星智慧港口建设。海外母港建设方面，发挥 CICT 与 HIPG 的协同优势，努力构建以斯里兰卡为中心的南亚港口网络。

港口整合方面，通过战略重组，构建出“立足粤港澳大湾区，连接‘一带一路’，网络覆盖全球”的战略布局，完成对湛江港集团的增资扩股工作；辽宁港口集团的委托管理工作平稳推进，并取得初步成效。

海外拓展方面，把握国家“一带一路”重大倡议及国际产业转移的机遇，积极捕捉港口、物流及相关基础设施的投资机会。通过 TL



收购达飞集团旗下 10 个优质码头的股权，该项目将进一步完善全球港口网络布局，提升公司核心竞争力和影响力；为巴西 TCP 码头成功引入两家战略投资者，该项目是公司优化配置海外存量资产的新尝试。

综合开发方面，积极探索并推进的“前港-中区-后城”综合开发模式取得阶段性进展。吉布提综合开发项目业务量稳步提升，将进一步加强市场开发团队的培养，加大市场开发力度。斯里兰卡 HIPG 未来发展总体规划修编完成，确定了港区业务的发展方向，招商引资一站式服务中心正式启用。

创新发展方面，积极推进“数字化战略”，“招商 ePort”持续推广建设；海星智慧港及湛江港大宗散杂货码头自动装卸项目进展顺利；深圳西部港区开出中国港口界第一张区块链电子发票，并在内贸集装箱业务上试点实现自主研发区块链电子 DO/EIR 存证功能；联合中国移动、华为等 11 家单位，发起成立“5G 智慧港口创新实验室”，并在妈湾港实现第一台 5G 网络下 RTG 远控操作，全方位优化提升港口信息化水平。“招商港口科技创新发展研究院”挂牌成立，科技助推产业发展平台搭建完成。专注于港口创新发展投资的产业基金即将落地实施，未来将围绕港口生态圈建设，借助金融平台促进各港口集团与产业之间的资源协同，扶持创业项目并把握新兴行业快速增长机会，推动港口行业转型升级，拓宽发展空间，提升发展质量，为港口传统主业注入新的活力。

#### **（四）公司未来发展的展望**

##### **1. 市场环境分析**

展望 2020 年，贸易壁垒不断增加、地缘政治不确定性升高、生产率增长缓慢，人口老龄化带来的结构性问题，叠加新冠肺炎疫情全



球蔓延造成的影响，全球经济增速预计将会放缓。由于制造业持续疲软，发达经济体 2020 年经济增速将下滑。新兴市场和发展中经济体受新冠肺炎疫情影响，经济发展具有不确定性。IMF 于 2020 年 1 月份预计 2020 年全球经济增长率为 3.3%，增幅较 2019 年微升 0.4 个百分点。其中发达经济体增长 1.6%，较 2019 年增速下降 0.1 个百分点；新兴市场和发展中经济体增长 4.4%，较 2019 年上升 0.7 个百分点；全球贸易总量（包括货物与服务）增长 2.9%，比 2019 年提高 1.9 个百分点。然而，受新冠肺炎疫情全球蔓延的影响，预计 IMF 将下调这一经济增长预期。

2020 年，是全面建成小康社会和“十三五”规划收官之年，中国经济将保持合理增速，同时往高质量发展方向前行。中国政府将在 2020 年继续实施积极的财政政策，保持宏观杠杆率基本稳定的影响将逐步显现，国内消费、高技术产业、服务业将保持较快发展。尽管中美经贸摩擦仍具不确定性，但中美第一阶段经贸协议文本达成一致，有利于增强全球市场信心，稳定市场预期。按照 IMF 的预测，2020 年中国经济增长预计为 6.0%，较 2019 年下降 0.1 个百分点。值得注意的是，尽管短期内新型冠状病毒肺炎疫情会对中国经济有一定冲击，但对中国中长期经济影响有限。

2020 年，全球集装箱航运市场将受益于有节制的运力增长，但同时也面临着新冠肺炎疫情蔓延带来的不确定性。随着疫情在中国逐步得到有效控制，企业复产复工有序推进，中国集装箱航运市场将得到较快恢复。东西主干航线受中美贸易摩擦趋势向缓等有利因素影响，海运量需求预计将有所恢复；东西非主干航线和南北航线海运量增速预计将有所回升。



当前，中国坚定支持经济全球化，推进更高水平的对外开放，继续实施出口和进口并重的政策，扩大市场准入范围，进一步降低进口关税。通过举办进口博览会等举措，增强中国和贸易伙伴之间合作的纽带，扩大消费品进口。未来中国全方位、多层次、宽领域的全面开放新格局将进一步有利于进出口，港口行业也将从中受益。此外，随着建设世界一流强港、自由贸易港、海洋中心城市等政策持续推进，港口业务有望迎来新的发展契机。在新的国内外经贸及港航发展形势下，作为行业领先的全球港口综合服务商，公司将在全球供应链中会发挥越来越重要的作用。

## 2. 公司经营计划

2020 年本公司将继续紧紧围绕“立足长远、把握当下、科技引领、拥抱变化”的战略原则，坚持新发展理念，推动可持续高质量发展，着力推动稳增长、增质效、提能力、促改革、强创新、防风险、聚人才，致力于向成为“世界一流的港口综合服务商”的愿景迈进。

母港建设方面，打造世界级强港。深圳西部港区加强商务工作，配合航道等资源提升积极推动远洋航线的拓展，推动海关水路转关无纸化，提升驳船服务水准，打造珠西战略平台。打造连接妈湾港和海星智慧港的创新智慧走廊。升级 CTOS，统一操作系统、服务器、数据库，支持自动化、智能化，引入大数据机制和云存储。配合海星码头改造计划，完成西部公共航道第二、三标段的交工验收；实现铜鼓航道常态化夜航；加快西部港区出海航道二期工作。海外母港方面，CICT 深化维保服务商管理改革，提高维保效率及质量，保障操作生产。持续分析客户价值，采取适宜商务策略；配合 HIPG 发展战略，推进与 CICT 的业务协同发展。完善创新激励机制，鼓励全员创新，



拓宽创新管道。HIPG 将拓展油气业务、集装箱业务、海事服务，推进园区招商引资工作。

海外业务方面，完善全球化运营管理体系。围绕“东西路线、南北路线、一带一路沿线”的海外布局方向，做好海外项目总体发展规划。加强对全球区域细分市场的研究，积极捕捉海外新兴市场投资机会。加强市场开发团队的培养，加大市场开发力度。健全管理机制，深入推进建立量化管理体系，提高运营管理绩效。培养海外人才队伍，完善绩效考核激励机制。

综合开发方面，纵深推进“前港-中区-后城”模式。把握产业升级、产业转移的机遇，实现港口主业的价值延伸、深度挖潜。对于吉布提综合开发项目，继续推进吉布提国际自由贸易区的建设与发展，推进实施老港改造等项目；对于 HIPG 项目，深入开展招商引资相关工作，按照未来发展总体规划，深入推进集装箱、油气、能源、海事等相关业务。

创新发展方面，坚持“科技引领”，提升竞争力。成立招商港口科技创新发展研究院，致力于构筑招商港口科技创新生态圈，输出港口科技创新方案，成为产学研纽带。“招商芯”平台将主要打造三大行业领先的产品，包括 CTOS（集装箱码头操作管理系统）、BTOS（散杂货码头操作管理系统）、PTOS（园区智能管理系统），致力于码头内部智能化生产经营。“招商 ePort”平台将通过完善港区信息化服务体系和通过“港口+互联网”进行服务模式创新，打造具有竞争力的港口码头客户服务。

运营管理方面，致力于打造持续价值创造的运营管控体系。坚持与完善“质效提升工程”，提升举措质量，推动质效提升与战略目标、



日常工作、实际业务的融合，助力实现高质量发展。完善全球化的运营总部治理架构和运营管控体系。打造智慧化智慧运营管理平台，将业务单元的生产过程数字化、汇聚各业务单元数据，重构港口精细化管理体系，打造总部与各级企业管理层的智能决策支持系统。

市场商务方面，深化以客户为中心的市场商务管理机制。建立总部与下属主控码头在市场商务方面的良好互动机制，对下属公司加强指导协调，实现高效的总部市场商务功能。加强和船公司深层次合作，进行分区域的港口商务策划。加强和大货主的合作，进行腹地开拓。着力强化客户关系，重点提升行业影响力。

资本性支出计划。2020年，公司将根据业务发展需要，制定资本性支出计划，重点投资项目包括海星码头升级改造工程、麻涌港散粮仓三期工程、湛江港霞山港区通用码头工程、汕头港广澳港区二期工程，以及斯里兰卡HIPG的码头建设等。

### **3. 可能面临的风险及应对措施**

#### **(1) 外部风险**

外部风险主要来自于，新冠肺炎疫情全球蔓延、全球经济波动和政治局势动荡等因素给市场环境带来的不确定性。国外方面，新冠肺炎疫情在全球蔓延将对全球经济造成较大影响，影响程度视乎疫情持续的时间和范围。全球范围内经贸摩擦提升贸易壁垒，贸易保护主义可能进一步挫伤全球商业情绪，并导致经济体经济复苏放缓。地缘政治紧张局势或影响原本试探性的商业贸易投资信心。这些不确定性风险将对全球贸易、集装箱航运市场和大宗散货需求产生一定冲击，并给公司海外经营带来一定挑战。国内方面，新冠肺炎疫情对中国经济短期内存在一定冲击，工厂停工时间延长可能会影响中国对原材料的



进口以及产成品的出口。此外，国内经济环境仍将受中美经贸摩擦、制造业投资低迷、通胀压力加大等不稳定因素的影响，公司相关业务经营及收益面临一定不确定性。

面对可能存在的外部风险，特别是中美贸易摩擦、新冠肺炎疫情给对外贸易及进出口造成的不确定性风险，公司将主动作为、积极应变。一是全力配合打赢防疫阻击战的同时，努力降低疫情带来的负面影响；二是积极践行国家“一带一路”倡议、粤港澳大湾区发展战略；三是把握新一轮高水平对外开放政策机遇，推动港口相关业务“提质增效”；四是公司将持续加强风险识别、预警及化解能力建设，持续跟踪研究上下游产业发展及贸易变动情况，适时调整业务经营策略，有效防控并降低外部风险。

## **(2) 内部风险**

公司内部风险主要来自于客户信用违约、用工难问题以及海外投资项目合规风险。报告期内，市场相应传递出多家船公司破产、债务高企及违规经营的负面消息，公司面临客户违约风险凸显；部分下属公司用工难问题仍然突出，人员流失、老龄化及技能水平低下等因素削弱了企业的生产效率，增加了企业经营难度，对公司的持续发展带来不确定性风险；随着公司海外项目逐步投入运营，被投资国家及地区的法律政策合规性要求对公司全球化经营带来了不确定性风险和挑战。

面对可能存在的内部风险，公司将加强下属公司内控体系建设，做好风险防控。针对客户违约风险，一方面通过应收账款预警系统，加强风险识别预警，另一方面制定落实防控措施，确保风险可控，保障公司利益；针对下属公司面临的用工难问题，将加快技术升级，提



升码头自动化作业水平，进而促进人才结构优化。针对海外投资项目合规性风险，公司将结合项目所在地区的监管要求，加强合规管理体系建设和执行力度，做好海外项目投资以及运营全流程管控，严防法律合规风险。

招商局港口集团股份有限公司

董事会

二〇二〇年四月十六日