



招商局港口集团股份有限公司 2020 年度董事会工作报告

一、2020 年度董事会会议召开情况

2020 年度公司共召开了 11 次董事会，审议了定期报告、对外投资、股权激励、关联交易以及换届选举等重要事项。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

1. 宏观经济环境

2020 年国际环境更加复杂，不稳定性不确定性明显增加，新冠疫情影响广泛深远、前所未有的。根据国际货币基金组织（IMF）2021 年 1 月发布的《世界经济展望》报告，2020 年世界经济将同比下降 3.5%。发达经济体和新兴经济体将分别下降 4.9%和 2.4%，欧美国家受到严重冲击，美国与欧元区经济体将分别下降 3.4%和 7.2%。新冠疫情年初在东亚、东南亚地区开始蔓延，进入二季度之后欧美地区成为疫情震中，并先后迎来第二波和第三波冲击，给全球经济复苏带来严峻挑战。面对复杂严峻的国际形势，我国统筹推进疫情防控和经济



社会发展，有效推动生产生活秩序恢复，疫情防控取得重大战略成果。加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局，国民经济稳步复苏，2020 年全年国内 GDP 增长 2.3%，成为全球唯一实现经济正增长的主要经济体。2020 年下半年，基建带动下固定资产投资支撑作用进一步凸显，区域贸易合作促进外贸增长好于预期，消费需求缓慢回暖，经济复苏出现许多积极变化。总体来看，中国经济长期向好的趋势并未改变，将持续深化供给侧结构性改革，同时注重需求侧管理，着力实现经济高质量发展。根据海关总署统计，2020 年，我国货物贸易进出口总值 32.16 万亿元人民币，比 2019 年增长 1.9%。其中，出口 17.93 万亿元，增长 4.0%；进口 14.23 万亿元，下降 0.7%；贸易顺差 3.7 万亿元，增长 27.4%。

2. 港航业市场环境

2020 年，全球集运市场需求剧烈波动。上半年集运市场遭受疫情剧烈冲击，船公司部分运力封存。下半年各国出台经济刺激政策，商贸需求恢复，叠加传统需求旺季和集装箱缺箱等因素，集运市场需求持续旺盛，闲置运力规模逐步投放，集运运价持续上涨，各班轮公司业绩普遍大增。

受新冠疫情影响，2020 年全球港口集装箱吞吐量有所下滑。据 Alphaliner 数据预估，2020 年全球集装箱港口吞吐量 8.27 亿 TEU，同比下降 1.4%。受益于国内疫情防控举措取得良好成效，我国外贸进出口快速回稳、持续向好，国内港口生产总体延续增长态势。按照交通运输部公布资料，2020 年全国港口累计完成集装箱吞吐量 2.64 亿 TEU，同比增长 1.2%。

（二）公司战略目标及发展模式



本公司致力于成为世界一流港口综合服务商。将紧紧围绕“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”的目标，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”的原则，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，成为传统码头智慧化改造的标杆企业；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，本公司继续保持战略定力，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、业务拓展、创新发展、综合开发、运营管理、资本运作、市场商务七个方面重点突破，在2020年通过积极落实各项重点工作，使本公司各项业务保持了稳定



增长。

母港建设方面，在国家《交通强国建设纲要》及国家九部委《关于建设世界一流港口的指导意见》的指引下，本公司加快推进世界级强港建设。深圳西部港区紧跟国家粤港澳大湾区发展战略，充分利用航道、供应链资源推进高附加值增量业务发展，争取尽快实现铜鼓航道夜航常态化，以提升深圳西部港区的通航能力和竞争力；妈湾智慧港在建设完成后将有两个 20 万吨级泊位，其中一个泊位已于 2020 年 8 月 26 日顺利交工验收，公司将继续全力以赴，将深圳西部港区打造成为粤港澳大湾区乃至全球领先的智能型、世界级强港；海外母港 CICT 和 HIPG 以市场为导向，提升服务能力，扩展增值服务，进一步巩固良好发展势头、深入商务协同、完善整体规划、推进与大型船公司的码头业务合作落地，加快推进产业落地，提升区域影响力。

业务拓展方面，本公司于 2020 年 3 月 26 日通过联营公司 Terminal Link 完成了 10 个目标码头中 8 个码头的股权收购。通过该投资，本公司的港口业务拓展至东南亚、中东、欧洲、中东及加勒比海等地，进一步完善了全球港口网络布局。

创新发展方面，本公司积极推动智慧港口建设，打造港口生态圈。在港口智慧化方面，妈湾智慧港建设项目首个泊位已交工验收，成为中国首个由传统多功能码头升级改造而成的自动化集装箱码头，兼备智慧科技、社会效益与经济效益，集成招商芯、招商 ePort、人工智能、5G 应用、北斗系统、自动化、智慧口岸、区块链、绿色低碳共九大智慧元素，获批成为科技部重点研发项目，将打造成为国内外传统码头智能化升级的典范；在服务拓展延伸方面，创新打造粤港澳大湾区组合港，通过综合运用区块链、大数据、人工智能、云计算等科



技赋能，创新构建大湾区通关物流平台，助力大湾区跨境贸易健康持续发展；在业务创新孵化方面，积极对接互联网科技领先企业，探讨建设智慧港口开放平台；在产融结合方面，与招商创投共同投资设立“招商港口（深圳）产业创新私募股权投资基金”，未来将借力产融结合助推公司科技创新转型并完善产业生态圈。

综合开发方面，本公司在 PPC 模式落地工作中迈出了关键步伐，以吉布提园区、斯里兰卡 HIPG 园区为重点，进一步完善全球网络布局、海外业务协同。截至 2020 年底，HIPG 的产业园已签约入园 26 家企业，吉布提国际自由贸易区已签约入园 114 家企业。在疫情蔓延的不利影响下，招商引资工作取得良好成果。

运营管理方面，本公司以“赋能、专业、价值”为指导，围绕“管理标准、专家团队、闭环流程、信息系统、对标提升”五大核心要素，着力构建持续价值创造的运营管理体系，逐步建立各功能模块标准，打造世界一流的价值型总部。基于各业务板块的战略定位，以差异化、风险可控为原则，通过进一步推动资产全生命周期管理、采购管理及绩效考核机制，持续推动下属企业的健康发展；进一步深入推进质效提升工作，以提升举措质量为核心，狠抓贯彻落实，将质效提升与战略目标深度融合。

资本运营方面，推动双平台资本运作常态化，沿着盘活存量资产、优化资产结构的工作思路，为 HIPG 引入战略投资者福建省交通海丝投资管理有限公司，优化资产和公司治理结构，发挥协同效应。同时，根据公司战略目标，继续依托双平台，通过并表宁波大榭、优化税务结构和负债管理，实现资产规模、盈利双增长。

市场商务方面，继续统筹规划国内外客户的商务推广及市场营销



活动。在疫情期间积极保持与客户的交流，确保业务的顺利开展。充分利用本公司南北码头的资源优势，进一步完善航线网络，打造精品航线。积极参与进博会、海博会等大型活动，树立招商港口的品牌形象。

（四）公司未来发展的展望

1. 行业格局和趋势

展望 2021 年，疫情仍然是最大的不确定因素，但随着疫苗的逐步投入使用，疫情对于全球经济社会活动的影响将减弱，世界经济有望全面走向复苏。随着经贸逐步恢复，发达经济体 2021 年经济增速将稳步增长。新兴市场和发展中经济体受新冠疫苗推广进度影响，经济发展面临不确定性。部分新兴经济体社会和政局动荡拖累经济增长，突出表现在中东、北非等地区。IMF 于 2021 年 1 月份预计 2021 年全球经济增长率为 5.5%，增幅较 2020 年上升 9.0 个百分点。其中发达经济体增长 4.3%，较 2020 年增速上升 9.2 个百分点；新兴市场和发展中经济体增长 6.3%，较 2020 年增速上升 8.7 个百分点；全球贸易总量（包括货物与服务）增长 8.1%，比 2020 年增幅提高 17.7 个百分点。

2021 年是中国完成 2020 决胜小康之年后，实施“十四五”规划和 2035 年远景目标的开局之年，中国将主动应对新环境、新挑战，坚持新发展理念，通过持续深化供给侧结构性改革，注重需求侧管理，构建双循环发展新格局，推动经济社会高品质发展。作为在疫情中首个实现经济快速复苏的国家，2021 年中国将继续引领全球经济复苏。根据 IMF 最新报告，2021 年中国经济增速将回升至 8.1%，可能是增速最高的主要经济体之一。



2021 年全球集装箱航运市场仍然面临一定的不确定性。全球运力供需失衡、集装箱短缺、港口拥堵等因素将进一步延续集运市场的上行趋势，并对运价、船期可靠性等产生连锁反应。若新冠疫情逐步得到控制，航线、运力、箱量投放有望逐步恢复常态，集运运价将逐步回调。全球经济复苏等积极因素，有望全面带动海运量需求。

展望 2021 年，中国将持续不断推进更高水准的对外开放，继续推进各项稳外贸政策措施，形成更大范围、更宽领域、更深层次的对外开放，助力构建国内国际相互促进的双循环发展新格局。随着自由贸易试验区制度创新作用的进一步发挥，贸易投资便利化水准将进一步提升。区域全面经济伙伴关系协定（RCEP）的签署、进口博览会的举办，将进一步增强中国和贸易伙伴之间合作的纽带，增强商品进出口动能，港口行业必将从中受益。此外，智慧港口、绿色港口建设的持续推进，也将为港口业发展注入新的活力。

2. 公司经营计划

2021 年本公司将继续把握稳中求进的工作总基调，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，以质效提升工程为抓手着力推动提质增效，以体系建设为关键着力推动风险防范，以高质量发展为目标，加快科技引领、创新驱动，致力于向成为“世界一流港口综合服务商”的愿景迈进。

母港建设方面，全力推进世界一流强港建设，助力践行交通强国战略。深圳西部港区细化完善未来发展目标及行动计划，紧跟粤港澳大湾区建设战略，不断提升各项综合能力。通过优化资源配置，夯实管理基础，拓展配套增值服务、并提升服务标准，构建各方共赢的港口生态系统。同时，为妈湾智慧港注入更多的智慧元素，实现业务创



新，提升区域影响力。海外母港方面，CICT 和 HIPG 将继续以港口业务为核心，深化与船公司的合作，加强业务协同，发挥港区联动优势，持续推进打造南亚区域国际航运中心。HIPG 将持续推进各项业务发展以及园区招商引资工作。

海外业务方面，本公司继续坚持按照“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。推进与达飞集团剩余两个码头的交割工作；持续完善海外管控体系的建设，通过优化海外项目的管理制度，提升各海外码头的经营质效；面对当前复杂的国际形势，紧跟贸易格局变化，持续关注区域港口整合机会。

综合开发方面，本公司将紧跟贸易格局变化，积极抓住全球产业链调整的契机，利用各项优惠政策，实现市场开拓。充分整合港口产业链、价值链、物流链、创新链资源，探索 PPC 综合开发模式，以“园区产业招商、土地综合开发”的方式寻求业务的可持续发展。

创新发展方面，本公司将坚持创新驱动，科技赋能产业转型升级。依托招商港口科技创新发展研究院，打造招商港口科技创新生态圈，输出港口科技创新方案，搭建产学研平台。重点围绕“招商芯”平台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)、LPOS(物流园区操作管理系统)，致力于码头内部智慧化生产经营。“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，探索打造智慧港口开放平台。

运营管理方面，本公司将继续坚持战略导向，继续开展管控优化工作，进一步实现管控效率的提升；通过逐步建立资产的全生命周期管理体系，提升重大工程项目的建设质量和管理水平；持续优化各项



业务管理标准，构建持续创造价值的世界一流运营管理体系，构建价值型管理总部。

市场商务方面，本公司将继续与主要班轮公司合作，完善口岸环境，通过提升终端客户的联动，增强客户粘度，提升对货源的直接把控与影响力，强化招商港口的市场竞争力。同时，在国家双循环格局下，打造招商港口南北“两港一航”互连互通体系，全力推进南北协同工作，开辟升级新航线，带动各货源区域内港口的业务协作，做大做强内贸业务。

资本性支出计划。2021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、麻涌港散粮仓三期工程、湛江港霞山港区通用码头工程，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) 宏观经济波动风险

国际方面，新冠疫情反复、全球经济波动和政治局势动荡等因素给全球经贸带来的不确定性。疫情对全球经济冲击持续反复，各国防疫防控措施、纾困政策效果等将影响全球经济复苏程度。疫情后新一轮宽松货币政策推高全球债务水平，新兴市场国家脆弱性上升，自然灾害、地缘政治等传统和非传统领域风险可能加剧国际金融市场波动。这些不确定性风险将对我国外贸市场、集装箱航运市场和大宗散货需求产生一定冲击，并给公司海外投资及布局带来一定挑战。

国内方面，我国经济恢复基础尚不牢固，疫情、中美摩擦、疫苗推广是否有效等仍会对经济增长带来不确定性。此外，疫情助推了国家层面对科技创新扶持政策的加速出台，同时放大了港航业对数字化



需求的紧迫性。

面对宏观经济波动风险，特别是新冠疫情、中美贸易摩擦给对外贸易及进出口造成的不确定性风险，公司将主动识变、积极应变。一是全力配合国家十四五规划，在后疫情时代助力企业转型升级，实现高质量发展；二是积极践行国家“一带一路”倡议、交通强国、粤港澳大湾区发展、长三角一体化战略，助力构建国家双循环发展新格局；三是把握新一轮高水平对外开放政策机遇，在经济全球化的发展趋势下推动港口业务可持续发展；四是公司将加大风险识别、预警及化解能力建设，持续跟踪研究全球产业链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）政策性风险

港口行业的政策性风险，既可能是积极风险，又可能是消极风险。一方面，国家“一带一路”重大倡议，以及建设粤港澳大湾区等国家战略等将对行业发展带来政策利好；另一方面，国家推进物流降本增效、反垄断、环保等政策举措，可能挤压港口行业盈利空间。

面对政策性风险，一方面，公司要积极践行“一带一路”重大倡议和一系列国家战略，把握政策机遇；另一方面，为应对消极风险，公司通过持续提质增效和加强资源配置，提升运营管理水平，还要不断优化战略举措，积极寻求新的利润增长点，提高持续盈利能力。

（3）经营管理风险

在当前国内外区域港口整合有利环境下，公司快速做大做强港口主业，成功实现了海内外一批港口的投资并购。同时也面临部分区域港口资产投资较大、运营效益和投资回报偏低等不利状况，主要风险包括：一是当前外部复杂环境下，投资决策风险和难度加大；二是公



司国际化运营管理体系仍需完善，要通过管理输出等方式提升整合效益，以适应自身快速发展与扩张；三是风控体系需要持续建设完善，不断提升管理效能。

针对公司内部经营管理风险，一是围绕“市场、资源、服务”三个要素提升，增强客户粘性，把握市场机会；二是健全完善内控体系，推动风险管控关口前移，提升内部控制刚性约束，保障风险有效识别和管控，巩固风险控制基础；三是健全风险预警体系，准确把握形势，风险防控的同时抢占先机。

招商局港口集团股份有限公司

董事会

2021年3月31日