



招商局港口集团股份有限公司 2021 年度董事会工作报告

一、2021 年度董事会会议召开情况

2021 年度公司共召开了 15 次董事会，审议了定期报告、补选董事、聘任高级管理人员、股权激励计划调整和授予、会计师事务所续聘、募集资金管理、关联交易及非公开发行 A 股股票等重要事项。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

2021 年，全球新冠疫情形势复杂严峻，疫情反复蔓延及各国防疫政策的不同取向使得各国经济复苏产生分化。尽管全球经济，尤其是主要经济体的经济在整体上呈现复苏主基调，但经济复苏的不确定有所增加。根据国际货币基金组织（IMF）2022 年 1 月发布的《世界经济展望》报告，预计 2021 年全球经济增速为 5.9%，其中发达经济体和新兴经济体的经济增速分别为 5.0%和 6.5%。上半年，得益于疫苗接种进程加快，欧美疫情得到缓和，带动了全球贸易消费端的复苏；



然而，下半年，新冠病毒变异毒株出现导致疫情反复，给全球经济复苏带来严峻挑战。面对错综复杂的外部环境，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。2021 年全年国内 GDP 增长 8.1%，总量连续两年超过 100 万亿元。2021 年下半年，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，2021 年，我国货物贸易进出口总值 39.1 万亿元人民币，比 2020 年增长 21.4%。其中，出口 21.73 万亿元，增长 21.2%；进口 17.37 万亿元，增长 21.5%；贸易顺差 4.37 万亿元，增长 20.2%。

2、港航业市场环境

2021 年，全球疫苗接种进程的加快有利于全球经济的进一步正常化。因此，全球经济整体处于复苏增长阶段，商品贸易实现恢复性增长，进而带动了全球集装箱海运贸易的需求。然而，在出口需求不断增加的同时，欧美港口受疫情、劳动力短缺等影响导致空箱回流慢，加之苏伊士运河堵塞、盐田港疫情等多起“黑天鹅事件”，导致船舶延期、港口拥堵、航线调整等情况时有发生，进而致使集装箱分布局部失衡，有效海运运力供给持续下降，国际市场海运价格持续保持高位，全球海运物流供应链频现“梗阻”。不过，行业新机遇也在持续涌现，数字化、碳中和、新基建等新风口将为行业转型发展增添源源不断的新动力。

在全球经济复苏的大环境下，2021 年全球港口集装箱吞吐量大幅上涨。据全球航运咨询机构德鲁里（Drewry）最新报告显示，2021



年全球集装箱港口吞吐量同比增加 6.5%。全球供需缺口引领我国出口走强，国内主要港口集装箱吞吐量呈快速增长趋势。根据交通运输部于 2022 年 1 月发布的全国港口吞吐量数据，2021 年，全国港口完成集装箱吞吐量 2.83 亿 TEU，同比增长 7.0%；全国港口货物吞吐量为 155.5 亿吨，同比增长 6.8%。

（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，将立足新发展阶段，完整、准确、全面贯彻新发展理念，融入和服务新发展格局，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，提供一流的综合服务专业解决方案，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，公司在疫情严峻复杂的情况下，把国门、守底线，高标准常态化推进疫情防控，克服疫情影响，实现“十四五”良好开局，立足新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局，各项业务持续增长，抓住港口行业回暖形势，跑赢大势、优于同行。

1、业务量再创新高。2021年，本公司业务实现较快增长，港口项目共完成集装箱吞吐量 13,639.4 万 TEU，同比增长 12.0%。其中，中国内地集装箱吞吐量同比增长 10.9%，表现优于国内整体水平；海外集装箱吞吐量同比增长 16.3%。散杂货业务方面，共完成散杂货吞吐量 6.13 亿吨，同比增长 35.0%，主要受益于参股公司大连港换股吸收合并营口港，整体变更为辽港股份，自 2021 年 2 月起，本公司将营口港业务量纳入统计，进一步完善了国内港口网络布局，提升了本公司的综合竞争力。

2、疫情防控常抓不懈。公司坚持“增强责任意识，为国家守好大门，守住外防输入第一道防线”，2021年，公司积极做好疫情防控，成功处置多艘涉疫船舶，经受住了数次疫情风险考验。公司积极推进港区的服务驿站建设，并对一线重点人员实施闭环管理，实现国内员工“零感染”。公司心系海外员工安全，积极组织协调海外员工疫苗接种等措施，严守港区阵地，同时坚持常态化防控科学精准，持续完善防控机制，做好防控持久战准备，对国内港口物流供应链起到了重要保障作用。

3、强港工程迈出新步伐。抓住疫情下“干线港”较好增长的市场机遇，本年度深圳西部母港增加了 35 条班轮航线。国内区域强港，发挥设施和管理新优势。湛江港 30 万吨级航道改扩建、40 万吨铁矿



石码头升级改造、霞山港区 15 万吨级通用泊位，全部完工，产能大幅提升。汕头港广澳港区二期工程顺利通过竣工验收，广澳港区年设计通过能力由原来的 43 万标箱，上升到 190 万标箱。海外港口业务也因疫情缓和及航线调整形成了上涨趋势。巴西 TCP 集装箱吞吐量首次突破 100 万标箱，达到 110 万标箱，同比增长 12.4%，进入巴西百万标箱码头俱乐部。海外母港 CICT 主动调整航线结构，争取优质本地箱航线挂靠，集装箱吞吐量首次突破 300 万标箱，同比增加 4.4%。HIPG 加强与滚装班轮公司合作，全年突破 50 万辆，散货业务首次突破 100 万吨。

4、创新发展成果丰硕。公司根据行业发展要求和技术发展趋势，持续修订和完善数字化规划，推进招商芯平台、招商 ePort 平台、智慧管理平台 SMP 的建设，完善相关实施方案，提升产业数字化水平；持续推进妈湾智慧港口建设，于 2021 年 6 月底通过竣工验收并正式投入运营。自运营以来，妈湾智慧港项目受到媒体和业界一致好评，荣获多项殊荣，包括工信部第四届“绽放杯”5G 应用大赛标杆赛金奖、2021 年世界港口协会（IAPH）可持续发展奖等，并获得 17 项专利、16 件软著，参与 2 项行业标准制定。妈湾智慧港的顺利投产进一步增强公司深西母港的区域市场竞争力和影响力，加快建设成为“世界一流强港”。公司实现数字化转型的同时，积极探索模式创新，与相关主体开展密切合作，共同打造国际氢能产业示范港，成立智慧港口科技创新实验室；持续拓展粤港澳大湾区组合港，推广至顺德、北滘等 10 家大湾区支线码头，助力大湾区贸易便利化持续提升；招商国科成功完成整合，揭牌运营，并荣获国家级专精特新“小巨人”企业认定，未来将成为公司创新驱动发展的重要平台。



5、综合开发持续深化。2021年，国内保税物流业务持续推动业务创新，成功引入新项目，规模不断提升，优化自营业务结构，夯实核心货种。海外园区方面，斯里兰卡汉班托塔园区累计入园企业35家，重点引入产业客户，园区客户覆盖了金融、物流、海事服务、汽车配套、政府一站式服务机构等；吉布提园区累计入园企业196家，以商贸物流为触角，服务国内产能，对接海外市场。

（四）公司未来发展的展望

1、行业格局和趋势

展望2022年，全球经济在总体上仍将呈现复苏主基调，但复苏进程受阻，经济增速将放缓，通胀将持续更长时间。世界经济走势和新冠疫情走势仍将深度捆绑，致使全球经济的复苏前景仍面临不确定性。此外，地缘政治紧张局势升级可能带来其他全球性风险，而气候变化加剧意味着严重自然灾害发生概率较高。IMF于2022年1月份预计2022年全球经济增速将放缓，年增长4.4%，增幅较2021年下降1.5个百分点。其中发达经济体增长3.9%，增幅较2021年下降1.1个百分点；新兴市场和发展中经济体增长4.8%，增幅较2021年下降1.7个百分点；全球贸易总量（包括货物与服务）预计2022年增速6.0%，比2021年增幅减少3.3个百分点。

2022年是中国实施“十四五”规划和2035年远景目标的深化之年，中国将始终坚持“稳中求进”的经济工作总基调，通过做好“六稳”、“六保”工作，持续改善民生，加快经济结构优化升级等政策措施，着力稳定宏观经济大盘，保持经济运行在合理区间。根据IMF最新报告，考虑到房地产投资下滑以及严格的“零病例”抗疫政策，2022年中国的经济增速预测值下调至4.8%，较2021年10月的预测



值降低 0.8 个百分点。

尽管 2022 年全球航线、运力、箱量投放等有望逐步恢复常态，且全球集装箱航运市场运力供需分化将有所收敛，但集装箱短缺的情况仍然存在，港口拥堵情况短期内难以得到有效改善。全球航运咨询公司德鲁里（Drewry）预测，港航业 2022 年全年将维持高需求、高运价、供应链紊乱等现象。

展望 2022 年，中国将不断做强经济基础，增强科技创新能力，坚持多边主义，主动对标高标准国际经贸规则，助力产业链供应链稳定的同时加大吸引外资力度，以高水平开放促进深层次改革、推动高质量发展。可以预见，随着各项贸易协定的落地，贸易投资便利化水准将进一步提升，中国和贸易伙伴之间合作的纽带将进一步增强，进而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

2022 年，公司将继续把握稳中求进的工作总基调，立足发展新阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局，在母港建设、疫情防控、科技创新、市场拓展、运营管理、资本运作、综合开发等方面持续突破，全力推进公司整体高质量发展。

母港建设方面，深西母港将继续紧跟粤港澳大湾区建设战略，持续完善基础设施建设，不断提升客户服务水平，进一步提升综合能力。同时，本公司将着力把位于斯里兰卡的海外母港 CICT 打造成国际集装箱枢纽港、HIPG 打造成区域综合性大港，加强与船公司等各方的合作，持续推进打造南亚区域国际航运中心，并持续提升两港的一体化运营管理，拓展发展新思路。



疫情防控方面，公司持续强化疫情防控和风险防范，守牢安全底线，统筹好发展和安全的关系。公司将持续构建常态化疫情防控体系，不断完善应急预案和操作规范，坚持“人”“物”同防，守住阵地防线，确保疫情防控形势安全稳定。

科技创新方面，公司坚持创新驱动，科技赋能产业转型升级，实现公司持续稳定增长。一方面聚焦主业，积极推进科技创新、管理创新，收入增长、降本增效；另一方面通过创新商业模式，持续推动公司转型升级、培育新增长点、不断提升企业核心竞争力。同时通过打造科技创新生态圈，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 CTOS（集装箱码头操作系统）、BTOS（散杂货码头操作系统）、LPOS（物流园区操作系统）三大行业领先的产品，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，探索打造智慧港口开放平台。

市场拓展方面，公司将深化以客户为中心的理念，继续加强与主要船公司合作，围绕组合港模式打造以深西母港为核心的立体多维多业务协同联盟链圈，提升与终端客户的联动。同时通过一体化、平台化、数字化，构建业务协同平台，完善市场商务体系建设，内生外延扩大物流供应链覆盖面。

运营管理方面，公司将加快构建能持续价值创造的国际化运营管控体系，构建与业务发展相匹配的管控模式，并加强统筹谋划；持续深化智慧运营管理平台系统的建设，推进“赋能-专业-价值”的一流运管体系建设，配套完善监督管理机制，向全闭合管控转型；加大海外公司与世界一流企业的对标力度，全方位塑造国际竞争优势。



资本运作方面，公司持续推进资产结构优化，降低投资风险。围绕公司战略部署，推进“资产经营+资本运作”的双轮驱动模式，从“由重入轻、由量向质”的方向出发，完善资本运作方案，优化资产配置，推进内生增长，提升公司资产的价值回报。

综合开发方面，公司将紧跟全球贸易格局变化，努力成为内外经济循环相互促进的重要纽带、产业链供应链安全稳定的保障基石。加快打造“前港—中区—后城”综合开发业务的成熟模式，实现港口的“土地经济”长远得益。在提升对存量客户服务水平以及客户粘性的基础上，增强对腹地产业的培育及扶持能力。

资本性支出计划。2022年，公司将根据业务发展需要，制定资本性支出计划，重点投资项目包括湛江港东海岛港区杂货码头工程、湛江港拆装箱一期工程、汕头港广澳港区扩建堆场项目以及斯里兰卡HIPG码头设备采购等。

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，2022年世界经济形势仍然复杂严峻，复苏不稳定不平衡，疫情冲击导致的各类衍生风险不容忽视。新冠病毒变异株奥密克戎于2021年末在全球主要地区掀起了新一轮的爆发疫潮，增加了全球经济复苏的不确定性和不均衡性。疫情反复蔓延的背景下，新一轮宽松货币政策推高全球债务水平，新兴市场国家经济脆弱性上升，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，尽管我国经济基本盘稳固夯实，但我国经济发展仍面



临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力。同时，疫情、中美摩擦等也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，增强了港航业数字化转型升级的必要性、紧迫性。

面对宏观经济波动风险，特别是新冠疫情、汇率波动等因素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。一是公司将全力配合国家十四五规划，积极践行国家“一带一路”倡议，以及粤港澳大湾区发展、长三角一体化等区域战略，助力国家双循环发展格局的构建及碳达峰碳中和战略目标的达成；二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持续提升港口服务质量；三是加大风险识别、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规律，适时调整公司业务经营策略，有效防控并降低外部风险带来的影响。

（2）政策性风险

港口行业的政策性风险，既可能是积极风险，也可能是消极风险。一方面，双循环发展新格局下，鼓励扩大进口等政策有望给行业发展带来新的发展机遇，同时国家“一带一路”倡议及粤港澳大湾区等国家战略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。

面对可能存在的政策性风险，一方面，公司将强化政策研究，积极践行“一带一路”重大倡议和一系列国家战略，牢牢把握政策机遇；另一方面，为应对消极风险，公司将通过持续提质增效、加强资源配置，提升运营管理水平，持续提升盈利能力，有效应对和化解消极风险。



（3）经营管理风险

在国内外区域港口整合的有利环境下，公司快速做大做强港口主业，成功进一步优化了全球港口网络布局。同时也面临部分区域港口运营管理难度加大、投资回报偏低等不利状况，具体包括：一是外部环境日趋复杂，部分项目投资决策风险和难度持续加大；二是今年以来，人民币汇率总体小幅走强，但波动性较大，双向浮动弹性有所增强，公司将进一步完善汇率风险管控机制，根据汇率波动适时调整应对策略，尽可能降低汇率波动对公司业绩的影响；三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；四是公司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