

安通控股股份有限公司

2023 年度总裁工作报告

大家好！在奋斗中，我们送走了 2023 年，这一年，岁月见证着安通人的坚韧与奋进，我们用实干铸就了辉煌。回首过去的一年，全球经济形势复杂多变，航运市场也面临前所未有的压力。然而，正是这样的大环境下，安通人始终保持冷静与专注，我们坚持守正创新，以融合俱进的态度，不断开拓市场，提升服务品质。

在这一年里，我们心无旁骛、专注主业。全面布局内贸航线，推进多式联运通道建设；坚持双轮驱动，积极探索外贸运作新模式。每一次精细化的管理、每一次提质增效的努力，都是我们不断提升服务品质、优化客户体验的见证。我们始终注重核心竞争力的培养与提升，从优化船舶梯队到助力双碳目标，从新型干散货集装箱的上市到订舱网的全新升级，我们不断突破自我，追求卓越。这一切的努力，都是为了更好地服务于我们的客户，促进行业的发展与进步。

下面我谨代表公司管理层就 2023 年度工作情况向董事会汇报如下：

一、主要指标完成情况

2023 年，公司完成计费箱量 262.53 万 TEU，同比上升 7.64%；集装箱吞吐量 1,374.13 万 TEU，同比上升 1.17%；2023 年实现营业收入 73.44 亿元，较上年同期下降 19.97%；实现归属于上市公司股东的净利润 5.68 亿元，较上年同期下降 76.01%。

截至 2023 年 12 月 31 日，公司资产总额 138.66 亿元，较年初增长 5.61%；归属于上市公司股东的所有者权益合计 101.62 亿元，较年初增长 5.92%。

二、主要工作完成情况

（一）战略引领激启发展强力

2023 年，公司更加重视战略的引领作用，通过举办发展战略研讨会及一系列专题会议，深入研讨并确立了三大核心战略方向：业务发展战略、数字化转型战略以及人力资源战略。

在业务层面，公司积极寻求转型突破，明确提出了从业务操作型向客户营销

型的战略转变，同时推动营销队伍从传统的坐商模式向行商模式迈进。为此，我们加强了营销队伍建设，优化内外部协同机制，深化港航联合营销合作，以寻找和培育新的业务增长点，为公司的持续发展注入新的动力。

在数字化转型方面，公司紧扣“提效率、降成本、促转型”的核心目标，成立了数字化转型领导小组和工作小组，明确建立健全信息系统和数据库、以系统融通破除信息孤岛、挖掘数据资产价值、强化 IT 队伍建设、引入专业资源等一系列转型策略。

在人力资源方面，公司以提高人效为着力点，构建和完善以市场化为导向、与公司效益相匹配、与人员投入产出相挂钩的动态平衡人力资源体系，驱动组织人效提升。

（二）营销提升锻造业务动力

（1）海运业务方面：在内贸海运方面，公司积极开拓市场，深化联合营销，强化行业合作，保障各业务条线稳健发展，全年实现内贸海运相关业务收入 55.67 亿元；在外贸海运方面，公司积极把握国际贸易市场态势，积极拓展租船业务，全年实现外贸相关业务收入 5.64 亿元。

（2）铁路业务方面：公司对现有铁路网点进行了全面整合和优化布局，有效地提升运营效率和集中资源发展核心优势。通过统一划归片区管理，我们实现了资源的合理配置和业务的高效配合，铁路业务营业收入在 2023 年达到了 2.70 亿元，同比增长了 15.89%。

（3）公路业务方面：公司不断提升业务量，推进全程到门服务，并通过竞价、专线引流等多种举措，进一步优化运营效益。全年营业收入达到了 9.41 亿元，同比增长高达 23.82%。

此外，报告期内公司与中国外运股份有限公司全面达成了年度战略合作目标，持续推进港航合作走深走实。同时，我们建立了核心客户服务体系并深入推进实施，启动了 CRM 系统建设项目，不断提升客户服务数字化水平，客户服务能力不断增强，客户满意度也得到有效提升。

（三）降本增效挖掘运营潜力

报告期内，公司成立了降本增效工作小组，坚持“全员参与、全过程渗透、全方位执行”的工作原则，建立了“月度反馈、季度汇报、年度总结”的工作机

制，坚持目标导向行动、责任驱动提升，实行制度约束与文化激励并举，建立交流互鉴与成果展示窗口，形成降本增效工作的制度化、常态化、长效化并取得了显著成效。

（四）技术驱动提档管理效力

（1）数字化转型

2023 年，公司扎实推进数字化转型战略，以数字化促进精益化管理。通过各个信息化项目的建设，从业务运营、客户服务到职能管理等多个层面，全面赋能公司，提升运营效率和管理效能，为公司的长远发展奠定坚实基础。同时，继续推进公司各类数字化项目的进程，高效转化“数字”资产，稳步推进公司“数字化”向“数智化”的进程，实现智能化的分析与管理，帮助公司优化现有业务价值链和管理价值链，实现从业务运营到服务的创新，为公司精细化管理、高质量发展助力赋能。

（2）船舶技术创新

2023 年，公司积极加强技术攻关，对船舶实施管路技术改造等措施，显著降低了船舶停航期间的燃油消耗。此外，我们还在 46 艘船舶上加装了岸电连接设备，船舶设备的使用率高达 97.4%。这一举措不仅有力促进了节能减排，还实现了降本增效，为公司的可持续发展和环保贡献做出了积极贡献。

（五）优化变革焕发组织活力

报告期内，公司持续优化组织架构与人才发展。在架构上设立驳运管理组，优化集铁架构，整合区域网点，精简组织同时增强区域覆盖能力。在人才管理上，坚持“能进能出、能多能少、能上能下”原则，通过内部竞聘与外部招聘相结合，不断完善人才梯队建设。在团队建设方面，公司积极推动学习型组织建设，提升管理干部领导力。在薪酬绩效方面，建立了与市场接轨的价值体系，推进绩效制度改革，优化激励机制，实现员工与公司利益共享，激发员工积极性和创造力，提升组织人效。这一系列举措的实施，旨在不断提升公司的组织效能和人才竞争力，为公司的长远发展奠定坚实基础。

（六）文化建设凝聚人心合力

报告期内，我们积极推进新品牌形象的应用，在生产、办公等各个场景全面导入新的视觉系统，有效整合内外部资源，以拓宽品牌传播渠道，进而提升品牌

的辨识度、知名度和美誉度。同时，我们注重加强企业文化建设，稳步推进新文化体系的宣贯落地，营造出一个和谐、积极向上的文化氛围，通过文化凝聚力为公司的发展提供坚实支撑。此外，我们还深入开展党群文化建设，全面深化党的领导，建立党企联席会议制度，确保党企“目标同向”，并积极推进廉洁合规建设，努力营造风清气正的良好环境。

三、公司面临的形势及机遇

2024 年作为党的二十大报告和国家“十四五”现代物流发展规划的重要实施阶段，将继续凸显现代物流的战略支撑和价值创造能力。中央经济工作会议强调加快构建新发展格局，引领现代化产业体系以科技创新为动力，并强调提升产业链供应链的韧性和安全水平，这些都将对现代物流提出更高的要求，政策的持续支持将为行业带来发展机遇。

然而，全球经济形势依旧复杂多变，地缘政治冲突、产业链供应链重塑以及欧美高通胀高利率等因素，导致经济运行充满不确定性。联合国预测，2024 年世界经济增速可能进一步放缓。尽管我国经济正朝着回升向好、高质量发展的方向迈进，但仍面临有效需求不足、产能过剩等挑战。行业层面，集装箱航运市场供大于求，运价承受下行压力。国内集运市场受多式联运政策推动，内贸集装箱运输需求有望增长，但大宗商品需求恢复缓慢，新船上线加剧供需失衡，市场竞争激烈。国际航运市场则受外贸集装箱船运力增加、红海航运危机以及全球最大航运联盟解体等多重因素影响，运营成本上涨，竞争加剧。

总体而言，无论是宏观经济还是行业形势，2024 年挑战与机遇同在，困难与希望并存，需要公司管理层携手全体员工共同努力应对，推动公司高质量可持续发展。

四、2024 年重点工作

2024 年，公司将继续坚守“建设成为一流的综合物流服务商”的企业愿景，继续坚持由业务操作型向客户营销型转变，由单纯注重规模向规模、质量、效益并重转变的发展路径，聚焦“价值创造”这个核心，发力“深化降本增效、强化数字赋能、提升全员服务”三个抓手。2024 年，公司将着重做好如下几个方面的工作：

首先，聚焦一个核心，以价值创造力推经营发展

新的一年，公司将聚焦价值创造，建立健全价值体系，打造基于价值创造、价值评价和价值分配的管理循环与文化导向，持续夯实核心竞争力，促进整个价值链高效运转，以高质量的价值创造全力推进公司经营发展。

公司的愿景是“建设成为一流的综合物流服务商”，以价值创造成就一流，以一流巩固价值创造。公司各部门、各板块、各层级应将价值创造与“一流”的发展理念融入日常工作中，梳理不足找差距，紧密协同提质效，凝心聚力创价值。

其次，发力三大抓手，以业务赋能奋提经营质效

1. 深化降本增效

2024年，公司将在全面推进降本增效的过程中，双管齐下，既聚焦成本端，实现成本的显著节降，又注重收入端，力求收入的有效增长。我们将统筹兼顾数量与质量，效率与效能，效益与战略目标，不断深化降本增效工作，促进公司整体运营的持续精益化。

同时，公司也将提高思想认识，完善宣传动员机制，积极从业务和管理实践中寻找降本增效突破点。一是拓宽降本增效思路，关注运营质量与效益，不断深挖降本增效新方向，包括提质降本、增效降本、创新降本与数字化降本。二是关注投入产出比，评估输出结果与所投入资源的匹配度，在资源利用上挖掘降本增效潜力。三是强化变革意识，关注内部运营时效等问题，找流程堵点、机制痛点、实施难点，综合采取有效措施推进管理优化，驱动经营改善和提升。

2. 强化数字赋能

2024年，公司将建立数字化建设总体规划蓝图，明确发展方向和落地路径，以稳步推进数字化转型战略。我们将聚焦数字化对价值创造的驱动作用，充分赋能业务，通过数字化对业务、服务、管理进行效率和质量提升，充分锻造公司的核心竞争力。同时，继续推进与客户尤其是与战略合作伙伴、战略客户的信息系统对接，促进系统协同融通，提高业务合作效率，提升客户服务体验，增强与客户的业务粘性。并进一步建立健全信息化项目管理程序，规范项目立项，做好过程管控，完善项目验收，进一步提高公司信息化管理水平。

3. 提升全员服务

2024年，公司将着力推进全员服务，强调全员、全方位服务的内涵，提高服务的广度和深度。在客户服务上，公司业务部门将做深做优对客户的服务，以

绿色、经济、高效的定制化全程物流服务，不断增强对客户的粘性，打造与外围同行的差异化优势。在内部管理中，公司中后台将做实做强对前端的服务，以高效满足需求为前端充分赋能，为一线工作提供强有力的支撑。通过全员服务，打造公司敏捷高效的运营体系。

第三，夯实四个支撑，以体系建设筑牢经营底座

1. 夯实风控体系建设

2024 年，公司将进一步健全和完善风险控制体系，织牢安全合规防护网，持续推动公司稳健经营与合规经营。我们将更加重视内外部审计工作，狠抓问题整改、积极查缺补漏，制订中长期实施计划，不断提升内控管理质量。同时，加强法律培训与教育，增强全员法律意识，提升法律风险的应对处置能力。完善安全管理体系，深入推进公司业务、资产、人员、办公场地等全范围、全链条、全要素的安全管理，为公司经营提供坚实的安全保障。

2. 夯实组织体系建设

2024 年，公司将继续坚持组织“能有能无、能分能合、能放能收”与人才“能进能出、能多能少、能上能下”原则，持续推进组织体系建设，不断提升组织人效。我们将根据内外部环境的变化，适时推进组织架构调整与变革，健全和完善人力资源制度建设，优化职能职责体系，保障组织灵活性，提高组织战斗力。同时，我们将关注员工成长和人才培养，完善人才梯队建设，未雨绸缪做好人才储备，为公司战略发展提供源源不断的人才供给。此外，我们将全面落地绩效考核制度，实施绩效价值评价，完善绩效价值分配，充分激发员工的创造力。

3. 夯实文化体系建设

2024 年，公司将持续推进品牌文化建设，积极整合内外部资源塑造公司品牌和文化影响力，增强品牌文化认同感。公司将全面贯彻落地公司企业文化体系，将文化理念内化于心、外化于行、固化于制，以品牌文化形成的吸引力、向心力、凝聚力赋能价值创造和经营发展。同时，我们将深入推进党群文化建设，认真落实党风廉政建设和反腐败工作，以党建文化引领促进公司高质量发展。此外，我们还将倡导建立“交流、交底、交心”工作风气，加强工作交流，保持信息畅通；做好工作交底，促进高效履职；进阶工作交心，深化思想共识。

4. 夯实保障体系建设

2024 年，公司将推进物资采购供应、信息基础设施、后勤工程项目等重点保障工作落实落地。健全完善集中采购供应制度，以高质效的物资采供体系，满足公司经营发展需求；并结合信息系统运行和数据存储需求，完善提升信息基础设施建设，以有力有效实施公司数字化转型战略，为公司平稳有序运营提供坚实保障。

（本页以下无正文）

（本页无正文，为公司总裁关于 2023 年度总裁工作报告之签字页）

安通控股股份有限公司

总裁：

2024 年 3 月 26 日