

泛海控股股份有限公司董事会

2021 年度工作报告

第一部分 2021 年工作回顾

一、整体经营情况

2021 年，在党中央和国务院的正确领导下，我国统筹推进新冠肺炎疫情防控和经济社会发展工作，疫情防控成果持续巩固，经济保持恢复发展，构建新发展格局迈出新步伐，高质量发展取得新成效，但国内外不稳定、不确定因素仍然较多，保持经济平稳运行难度较大。

从行业形势看，公司目前主营业务为金融和房地产，年内上述行业从政策到市场均面临严峻挑战。金融业整体保持从严监管态势，着力防控重点领域风险，证券行业市场竞争持续加剧，信托行业处于转型阵痛期，财险行业受到车险综改较大冲击；房地产业则延续“房住不炒”的总基调，土地、市场监管等方面的调控持续升级，叠加信贷环境收紧、市场预期转变、疫情持续反复等因素，房企普遍面临较大发展压力。

受境内外宏观经济环境变化、新冠肺炎疫情持续、行业调控升级、融资环境不畅、存量债务集中到期等内外部因素影响，年内公司旗下的金融、房地产等核心业务发展受到一定阻碍，叠加资产优化处置、引进战略投资者（以下简称“引战”）等重点工作运作周期较长，导致公司流动性阶段性支撑乏力，企业经营管理面临一定困难。

面对复杂严峻的内外部形势和诸多风险挑战，公司董事会立足企业发展现状，重新审视、深化调整公司发展战略，积极督导公司管理层分析公司发展的优劣势，全面摸排公司的家底资源，不等不靠、不推不拖，主动求变、困中求进，围绕资产处置、多层面引战、债务优化、风险化解等核心任务，着力扭转公司基本面，夯实公司发展基础，提升公司可持续经营能力，争取尽快实现公司经营业绩企稳回升目标。

但是，受公司主营业务经营阶段性受阻以及公司按照企业会计准则要求计提减值准备、计入当期损益的财务费用增加等因素的综合影响，公司 2021 年度业绩出现重大亏损。经审计，2021 年度公司实现营业总收入为 149.23 亿元，同比增长 6.16%，归属于上市公司股东的净利润为-112.55 亿元。截至 2021 年 12 月 31 日，公司总资产为 1,102.45 亿元，归属于上市公司股东的净资产为 57.85 亿元。

二、主要业务经营情况

公司核心业务为金融业务和房地产业务。在公司董事会的引领下，公司直面企业发展的阶段性困难与问题，上下一心，攻坚克难，全年经营活动围绕企业运营管理、资产优化处置、债务及其他风险控制化解等重点展开。

1. 金融业务

2021 年，公司金融板块实现营业收入 64.83 亿元，占公司营业收入的 43.44%。

年内，公司旗下金融子公司以经营创收增利和风险防范化解为工

作重点，深入研判经济社会发展及行业变化趋势，努力开拓业务发展新局面，同时加快存量风险处置化解，争取恢复并增强金融业务活力，其中：民生证券抓住较好的市场发展机遇，不断夯实业务及管理基础，经营业绩快速增长，重点业务排名和竞争力持续提升，全年实现营业收入 47.26 亿元、归母净利润 12.23 亿元（民生证券自 2021 年 8 月起不再纳入公司合并报表范围，但公司仍持有其约 31.03% 股份，系其第一大股东）；民生信托以风险防范化解为第一要务，综合运用非诉清收、融资方重组、资产核销等市场化手段，拓宽处置渠道，全力推动风险化解，同时积极调整业务模式和结构，深挖标品市场机会，但受监管政策、项目延期兑付、新业务发展缓慢、风险减值计提等诸多因素影响，民生信托业绩同比大幅下降，全年实现营业收入约-28.13 亿元；亚太财险紧紧围绕“效益为先”这一核心，持续提升业务品质、加快降低运营成本，全力推动企业向高质量转型发展转变，全年实现营业收入约 60.10 亿元，同比增长 9.15%，但受车险综改、河南客户水灾等因素影响，全年亏损约 6.60 亿元。

2. 房地产业务

2021 年，公司地产板块实现营业收入 83.65 亿元，占公司营业收入的 56.05%。

房地产业务一直是公司发展的稳固基石和有力支撑。年内，根据公司董事会的统一部署，公司全力围绕境内核心地产项目武汉中央商务区项目开展工作，以保交房、保回款、保稳定、保经营为目标，努力克服资金、工程、物资供应等多重困难，如期推进多项重点工程的

进度，为销售去化和项目融资创造条件，同时想方设法增加可售货值，大力拓展销售渠道，争取应销尽销，并全力推动项目回款。年内，公司地产板块实现签约销售金额 64.66 亿元，总回款 58.05 亿元，为公司贡献了可观的现金流入。

三、重点工作推进情况

年内，除了高度关注企业日常经营外，公司董事会围绕“公司核心团队建设”、“年度计划涉及重点工作”等，督导管理层开展了以下几方面工作：

（一）因时应势完善、调整董事会及管理层构成，提升科学决策能力，强化执行力

为配合公司资产优化处置、引战、转型发展等阶段性重点工作，年内公司董事会对董事会组成人员及公司部分管理层进行了微调。目前核心管理团队具备房地产、金融、财务等领域的专业背景和丰富经验，对行业和公司情况更为熟悉，作风更加稳健。

本次关键人员调整，一是提高了董事会在复杂环境下科学决策、引领全局的能力，有助于公司既快又稳地推动各项重点工作，有利于化解当前突出矛盾，拓宽公司持续发展空间；二是进一步夯实了公司“稳健的经营方式”加“审慎的财务管理能力”的经营理念，全面提升了公司风险识别能力及综合抗风险能力，强调执行力；三是增强了公司与控股股东之间的沟通联络，有助于公司在独立自主、合法合规前提下与控股股东协调行事，形成合力，并借助控股股东资源推动上市公司持续健康发展。

（二）全力推动资产优化处置，若干项目成功落地

资产优化处置是公司改善经营状况、助力企业突围的必由之路。对公司而言，丰富的核心区位土地储备、有竞争力的金融业务布局一直是公司最核心的发展优势，也是化解公司发展阶段性问题的重要依仗。

报告期内，公司依托于存量资产质地良好的优势，全面推进境内外部分资产的优化处置工作，争取回笼部分资金、助力企业轻装上阵。年内，公司以约 30.66 亿元转让了武汉中央商务区宗地 20 项目，以约 22 亿元出售了浙江泛海建设投资有限公司 100% 股权，并完成了武汉中央商务区泛海创业中心等资产的转让工作；但境外资产处置工作则受疫情影响大幅滞后，仍需进一步加强，除夏威夷项目地块之一已完成出售协议签署外，其他项目基本处于意向接触或协议洽商阶段。

（三）继续推进多层次引战工作，取得阶段性进展

作为公司董事会部署的重点工作之一，公司核心子公司引战工作既能为子公司注入活水，提升其经营能力和经营质量，又可为公司引入丰沛现金流，助力公司调和阶段性资金匹配矛盾。

报告期内，公司持续加大所属公司引战力度，并与相关投资者积极探索新形势下境内外项目合作的新模式。年内，公司所属的证券、信托、保险板块引战工作均取得一定进展，包括上海沅泉峪企业管理有限公司以 23.644 亿元获得民生证券约 13.49% 股权，江苏洋河酒厂股份有限公司以 6.5 亿元获得民生信托约 5.95% 股权等。年内，公司也在同时推进武汉公司、亚太财险的引战工作以及公司旗下类金融牌

照股权合作或转让工作，已有多家意向投资人在洽谈中。

（四）多措并举促进债务减量化解，减轻流动性压力

年内，受外部融资环境变化和企业自身经营受阻、存量债务集中到期等因素影响，公司面临阶段性的流动性压力。

为有效缓解压力，公司开源节流、多措并举，一方面持续精简机构人员、撤并低效业务板块，降低企业运营成本，重在“节流”；另一方面充分利用好公司的资源优势，积极增加资金来源、压降负债规模，重在“开源”，主要措施包括：持续加强地产项目销售和回款，努力“做优增量”；加强与金融机构的接洽，完成多笔贷款本息的展期工作，争取“盘活存量”；借助资产抵债、债务重组等手段，以合法化、市场化方式化解风险、压降债务；加快资产优化处置，通过对抵押资产的合理处置变现来清偿相应债务。经多方努力，公司非金融板块有息负债规模由报告期初约 670 亿元降至报告期末约 540 亿元，债务规模获得持续压降。

（五）聚焦重点风险防范化解，筑牢风险管理防线

年内，受公司经营风险影响，出现若干项与地产项目工程建设、企业融资相关的诉讼、仲裁、资产查封冻结事项，信托、境外地产等业务板块的风险也明显增加。

为妥善化解风险，公司不断强化全员风险意识，坚守合法经营、规范运作的底线，坚决杜绝经营压力演变为合规风险；持续优化风险管理方式和流程，加强对风险的识别和预判，积极制定和落实风险化解方案，全面维护公司利益；针对部分业务板块风险上升的情况，健

全风险定期监测和报告机制，加大风险排查力度，结合公司整体部署制定应对措施；有序开展内控建设及审计监察工作，发现和弥补管理短板，坚决筑牢风险管理防线。

如上所述，2021年，在公司董事会的引领下，公司管理层和全体员工上下一心、承压前行，务实重行、苦干实干，努力化解公司当前阶段的发展问题。但受诸多因素影响，尽管各种风险已获得较大程度释放，但年内企业经营痛点仍未能全面化解，公司经营业绩大幅低于预期，未能向股东、向公众递交一份满意的年度经营答卷。

下一阶段，公司董事会将时刻强化忧患意识，直面问题挑战，审时度势调整策略，沉住气，下苦功，带领公司管理层和全体员工全力以赴做好工作，有所作为，争取尽快从根本上改善公司基本面状况。

第二部分 2022年工作计划

2022年，全球疫情影响仍在蔓延，世界经济复苏动力不足，外部环境更趋复杂严峻和不确定，我国经济发展面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力，面临的风险挑战明显增多。但我国经济韧性较强，长期向好的基本面未有改变，持续发展具有多方面有利条件。

从行业情况看，金融业和房地产业的监管环境、政策环境、市场环境整体上仍然偏紧，公司面临的压力和挑战仍然较大。金融行业将着力加强法治建设，完善金融风险处置机制，引导金融机构加大对实

体经济的支持力度，信托、财险等金融机构仍处在调整、转型期；房地产行业将继续坚持“房住不炒”定位，探索新的发展模式，重点稳地价、稳房价、稳预期，因城施策促进行业良性循环和健康发展。

2022 年是公司化解风险、脱困突围的重要一年，任务重，挑战多。公司董事会将做好战略引领，牢牢树立稳定公司经营、改善公司流动性的核心要务，督促管理层充分运用、借力公司发展的资源优势，全面部署、着力促进经营提质增效，巩固企业发展根基，并全力推动资产优化处置、多层次引战等重点难点工作，争取尽快实现公司战略性瘦身目标，不断改善公司基本面状况，推动企业企稳回升、业绩重塑增长。

2022 年，公司董事会将督促公司管理层扎实推进以下重点工作：

一是全力改善经营状况，确保公司持续经营能力

金融业、房地产业虽仍处在强监管态势下，但近年来随着行业风险的逐步释放，企业转型成效的逐步显现，市场融资环境的逐步改善，金融业和地产业均有望底部企稳。为提升公司持续经营能力，公司一方面要继续巩固核心业务发展，推动金融子公司深化转型，加快地产项目开发销售运营；另一方面要审时度势，保持对市场的敏锐嗅觉，大力整合公司资源，优化组织架构，挖掘新的市场机遇。

二是加快推进资产优化处置和引战工作，早日实现战略性瘦身目标

利用好公司多年经营积累下的资源优势，全面部署实施资产优化处置和多层次引战工作，是解决公司阶段性流动性问题的至关重要的

一环。公司将继续从全局出发，以保障公司核心业务发展、防范和化解重大风险为基本目标，以武汉市规划打造区域金融中心为契机，依托公司武汉中央商务区等优质地产项目以及民生信托和亚太财险等核心金融子公司，秉持开放的态度，通过合作开发、股权转让、资产转让等多种方式灵活开展资产优化处置及引战工作，尤其是优先处置境外项目，压降境外资产规模，以期优化公司资产负债结构，提升公司经营活力，尽早实现战略突围。

三是关注阶段性流动性风险，有序推进债务风险防范化解工作

公司董事会高度重视财务安全，要求管理层切实把控好企业第一生命线，更要善于借助“自身资源”和“市场力量”两把钥匙，妥善解决好公司当前阶段遇到的阶段性流动性问题。一是加快推进地产项目销售和回款，着力改善公司经营创现能力；二是主动加强市场沟通联系，跟进市场政策变化信号，积极优化债务结构并寻求融资机会、拓宽融资渠道；三是加强与债权人的沟通，友好协商融资展期事宜，为公司落实其他化债措施争取时间和空间；四是合理、灵活地通过资产抵债等方式，压降存量债务规模；五是持续推进资产优化处置和引战工作，尽量回收资金，增加现金流；六是全方位优化公司组织架构，合理控制经营成本，切实提高人均效能。

四是加大风险管控力度，提升公司风险抵御能力

明者防祸于未萌，智者图患于将来。公司一贯将风险防范化解工作摆在突出位置，下一阶段将按照稳定全局、统筹协调的基本方针，做好风险管理工作，牢牢守住风险防控底线，一方面要持续开展全公

司风险监测排查，提升整个系统的风险识别、预警及管控能力，及早发现、快速处置、有序化解，并关注重点领域和薄弱环节，着重加强对风险高发平台和环节的管控，另一方面要不断规范和强化内部控制体系，完善全链条各个环节的制度流程，防患于未然，维护公司经营大局稳定。

回望 2021 年，面对风雨转型路，我们叩问初心，勇毅笃行；面对困境与挑战，我们踔厉奋发，砥心砺志。

2022 年，更是公司突围的关键之年。展望前路，挑战与机遇并存，有阳光也有风雨，有通途也有险阻。

重任在肩，使命在前。公司董事会将正视困难、坚定信心，继续发扬勇于担当、奋发有为的精神，带领公司管理层和全体员工直面困难和挑战，凝心聚力抓发展，坚定不移地为实现公司全年经营发展目标而不懈奋斗，为广大投资者创造更好的回报！

泛海控股股份有限公司董事会

二〇二二年四月二十八日