

2020 年度总经理工作报告

2020 年，突如其来的新冠疫情使中水渔业的管理团队面临着一边组织生产、一边抗击疫情的综合难题。公司坚持实事求是、因势变化的原则，根据各项目、各船的具体情况，因项目施策、因船施策，采取一系列举措，在抗击疫情的同时，降本增效，努力保障生产经营。下面我从几个方面向大家报告公司 2020 年的经营管理情况，请予以审议。

一、公司经营情况

2020 年，在资源和外部环境极为不利的背景下，公司稳生产、控质量、夯实主业；加快转型升级步伐，积极作为，凝心聚力带领员工攻坚克难，在无一例疫情感染的情况下，生产经营保持稳定，公司向升级转型的战略目标不断迈进。公司共捕捞各种鱼货 16,544 吨，同比去年 15,928 吨增长 3.87%；受销量和售价大幅下降的影响实现捕捞收入 35,586 万元，同比去年 43,021 万元降低 17.28%，实现利润总额-15.693 万元，比上年同期 2,036 万元降低 871%；实现归属于母公司所有者的净利润-15,397 万元，同比上年同期 2,248 万元降低 785%。

总体而言，今年经营指标整体完成情况很不理想，主要受以下两方面因素叠加影响：一方面受疫情的严重冲击，市场消费降至冰点，产品滞销，价格大幅下降，各项成本上升，对当期效益产生重大影响；另一方面，因周期性的资源波动，南太金枪鱼单船产量出现历史低点，再加上因疫情影响停止了高价值的冷鲜鱼加工出口，影响了当期效益。

二、2020 年主要工作

2020 年，在全球疫情肆虐及错综复杂的国际形势下，我们主要开展了以下工作：

（一）扎实做好疫情防控工作

公司高度重视疫情防控工作，成立了疫情防控领导机构和工作机构，建立了快速有效的反应机制，认真落实公司、所在地政府防疫要求，做好防疫和生活物资准备、人员管理、应急预案制定、突发事件处置工作，确保员工健康，确保生产安全。

（二）因势而变，保生产经营稳定

主要措施有：1. 因市场低迷主动部分停船、削减产能，减少成本 4000 多万元；2. 针对疫情下罐头产品需求量大增，安排 6 艘超低温渔船转捕长鳍金枪鱼，取得良好效果；3. 计算每日单船生产的直接成本费用和盈亏平衡点，根据情况实行自动休渔，最大程度减少亏损；4. 根据海上渔情和产品市场判断分析，灵活调度生产，增产降本增效。

（三）加快公司转型升级步伐

一是把公司的战略实施重点由巩固捕捞基础，转变到国内产业链后端建设上，加快建设国内渔业综合基地；二是在国内主要经济区域构筑销售平台，积极拓展渠道，加大销售工作力度。三是积极推进首融项目，拟向市场募集资金，支持公司转型升级项目。四是积极推进在舟山建设国内渔业综合基地项目等。

（四）促进主业安全稳定发展

公司始终坚持“以人为本、生命至上、安全第一”的经营理念，严守“严禁违规越界捕捞、严禁渔船带病出海、严禁冒险高危作业”三大安全生产底线，扎实有效地开展各项安全生产工作，全年安全生

产形势基本稳定。公司重视法律、合规管理、风险防控工作，组织企业法治和合规工作培训，保障主业安全稳定发展。

三、2021 年工作思路

（一）继续做好防疫工作

疫情防控工作是各项工作的前提，必须继续高度重视，扎实细致做好。重点是境外项目，在做好防疫工作的同时要重视船员心理安抚工作，加强心理疏导，确保船员队伍稳定，利用渔船回国等机会妥善做好船员轮换工作。

（二）控成本减损耗保效益

公司要把控成本、减损耗、去库存作为重点，继续深度挖潜、降本节支。一是落实减亏增盈的总预案；二是细化财务预算，强化成本控制与核算；三是以效益为中心，抓增收节支；四是开源创新，多协作实帮助同面对，努力实现共赢共荣。

（三）提升鱼货销售工作

积极开拓金枪鱼的国外市场和国内市场，要把销售与捕捞结合起来，努力提高产品品质，逐步培育品牌、培育市场。

（四）加强安全合规管理工作，高度重视风险防控

公司及各生产经营单位将以责任制落实为主线，以责任制考核奖惩为重要手段，抓好生产作业、修船、人员培训等关键环节，确保安全生产的平稳态势，为公司生产经营提供坚强保障。

（五）推进科技创新，加快科技赋能步伐

公司将在已取得的科技成果基础上，进一步加大渔业领域科技创

新力度，进一步加快研发成果向生产实践的转化，争取尽早将科技成果转化为生产力。

各位董事，2021年，我们经营层将坚定不移执行公司董事会各项决策部署，勇于面对压力、接受挑战，与全体员工一起迎难而上、努力拼搏，争取为公司及广大股东创造更多的回报。

总经理：叶少华

2021年2月5日