

泛海控股股份有限公司董事会

2020 年度工作报告

第一部分 2020 年工作回顾

2020 年，突如其来的新冠肺炎疫情给全球经济带来了巨大冲击。在以习近平总书记为核心的党中央坚强领导下，中国疫情防控取得重大战略成果，在全球主要经济体中唯一实现经济正增长，脱贫攻坚战也实现全面胜利，决胜全面建成小康社会取得决定性成就。

于公司而言，2020 年是公司发展历程中极不平凡的一年，是企业负重前行的一年，突出表现在：一方面，公司主要资产集中分布在境内外新冠肺炎疫情影响严重区域，受此影响，企业生产经营和资产优化处置工作难以按原定计划推进实施；另一方面，公司金融、地产等主要业务继续受到国内“严监管、强调控”政策影响，叠加融资难、融资贵等市场影响，公司年内面临的挑战因素显著增多，发展阻力持续加大。

面对前所未有的困难和挑战，公司董事会立足于“稳经营”、“求发展”的管理初心，既及时果断又保持定力，审慎把握企业阶段性经营重点，调动一切积极有利因素，全力应对经营挑战。年内，公司在做好疫情常态化防控的基础上，快速推动企业复工复产，努力降低疫情造成的巨大不利影响，不断加大境内外地产项目销售和优化处置力

度，全面推动金融子公司业务提质增效、加快金融子公司引入战略投资者（以下简称“引战”）步伐，并尽最大努力优化公司债务结构、化解公司潜在矛盾和风险。

但是，受新冠肺炎疫情蔓延、汇率变动等外部环境因素剧烈冲击，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 2020 年度业绩出现大额亏损。经审计，公司全年实现营业总收入 140.57 亿元，同比上升 12.17%，归属于上市公司股东的净利润-46.22 亿元。截至 2020 年 12 月 31 日，公司总资产 1,809.91 亿元，归属于上市公司股东的净资产 166.06 亿元。

年内，公司董事会重点开展了以下几方面工作：

一是顺利完成董事会换届工作。

2020 年 5 月，公司董事会按法定程序完成了换届工作，重新选举产生 9 名董事（含 3 名独立董事），组成公司第十届董事会。新一届董事会规模适中、经历丰富、背景多元，多数董事拥有金融、投资、财务等方面专业背景或经验。未来任期内，公司第十届董事会将下大力气、下大决心，努力使公司董事会在复杂的疫情和市场环境下科学、高效地做出决策，发挥正确引领作用。

二是组织公司配合政府稳步推进疫情防控和复工复产工作。

在公司董事会统筹引领下，公司全面落实党和政府的防疫要求，全力做好抗疫工作，打好抗疫防疫攻坚战。

疫情期间，公司采取多种有力举措，助力地区抗疫，包括但不限

于：所属武汉项目酒店集中接待援鄂医疗队，武汉泛海城市广场经营性公寓优先提供给当地政府作为疫情隔离观察中转点，北京、武汉等地区商业平台为全体商户减免租金和费用合计达 2,936 万元；中国民生信托有限公司（以下简称“民生信托”）、亚太财险保险有限公司（以下简称“亚太财险”）、民生证券股份有限公司（以下简称“民生证券”）等金融子公司为抗疫工作提供专项金融服务。公司积极参与抗疫和履行企业社会责任的善举，赢得了政府和社会的肯定，公司控股子公司武汉中央商务区股份有限公司（以下简称“武汉公司”）等单位获得了当地政府的感谢或表彰。

与此同时，公司在形势允许的情况下全力推动生产运营恢复、抢抓经营进度，缓解疫情造成的不利影响。

三是推动金融板块提质增效，夯实公司金融战略转型基础。

2020 年 1 月，经中国证监会核准，公司行业分类由“房地产”正式变更为“金融业”的子行业“其他金融业”，标志着公司的战略转型取得阶段性进展。年内，公司所属证券、信托、保险等金融子公司严格落实各项监管要求，沉下心来做好经营并探索发展新思路，努力提升发展质量，其中：

证券业务方面，公司控股子公司民生证券通过业务、产品、管理、机制的不断创新，着力为客户提供更为完善、优质的金融服务。年内，民生证券经纪业务、投资银行、资产管理、固收业务条线经营均同比向好，其中 IPO 过会数量位列券商保荐 IPO 排行榜前五名。全年民生证券实现营业收入 36.20 亿元，同比增长 36.54%，实现净利润 9.19

亿元，同比增长 72.65%。

信托业务方面，公司控股子公司民生信托积极调整及拓展业务模式，切实转变业务思路，发力标品业务、重点研究标准化产品的定位，加快向股权投资、标准化资产及服务信托转型的步伐。年内，民生信托受托资产管理规模及其中的主动管理规模均有所提升，营业部数量、客户数量也在逐步壮大。但受疫情、监管政策、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 22.43 亿元，净利润为-4.49 亿元。

保险业务方面，公司控股子公司亚太财险着力打造个人、法人客户分类管理、闭环运作的经营体系，以金融科技为驱动、加大科技赋能，着力提升客户服务能力。年内，亚太财险保费收入首次突破 50 亿元，全年实现营业收入 55.06 亿元，同比增长 23.84%，实现净利润 1.49 亿元，同比上升 50.11%。

此外，民生证券旗下民生基金管理有限公司于年内获中国证监会核准设立，公司金融业务扩展至公募基金领域，金融综合服务体系进一步完善。

四是加大地产项目开发销售运营及优化处置力度。

作为公司境内重点地产项目，武汉中央商务区项目上半年受疫情负面影响巨大。为抢抓业绩，公司适时根据市场变化和企业资金情况、项目销售计划，合理安排各项目开发进度节奏，积极拓展整售资源渠道，广泛接触各类潜在买家，全力促进武汉中央商务区项目公建部分的整售或合作开发，并推动旗下武汉费尔蒙酒店于年内实现全房开业

目标。

在推进地产项目正常开发建设运营的同时，公司依托整体资产质量优良、经营决策机制灵活的优势，加大了对境内外部分资产进行优化处置的工作力度。在公司董事会的部署下，公司全面梳理资产项目，制定专项工作计划、工作机制和考核方案，实施清单式管理。年内，公司已完成境内外部分地产类资产的优化处置工作，主要包括：完成了美国索诺玛地产项目出售、部分写字楼类项目转让已进入最后的谈判或协议商讨阶段。2021 年初，公司完成了武汉中央商务区宗地 20 项目转让。

五是金融子公司引战取得阶段性突破。

金融子公司引战是公司董事会部署的年内重点工作之一，目的在于通过引入实力雄厚的股东，整体提升金融子公司发展实力及发展后劲，同时有效盘活公司资产、增加公司现金流入、改善公司财务状况。

年内，公司控股子公司民生证券增资引战工作取得重大进展，在完成 25 亿元增资扩股的阶段性目标后，又成功落实上海国资等投资者入股事宜，民生证券股权结构获得优化，进一步做强做优的基础更为坚实。此外，公司旗下民生信托、亚太财险等其他金融子公司的引战工作以及融资担保、小额贷款等小金融牌照的股权合作或对外转让工作亦在积极推动中，并取得不同程度进展。

六是妥善化解债务风险，及时处置风险隐患。

2020 年，受新冠肺炎疫情、政策及市场环境等因素影响，公司面临的债务偿还压力显著加大。

年内，公司努力推进资金筹措和合理统筹调配，力保到期债务的及时偿付或合理解决，为公司持续经营发展保驾护航。第一，公司强化销售回款和业务拓展，千方百计加大、加快经营性现金回流。第二，公司借助疫情期间金融扶持政策，持续加大融资工作力度，多渠道拓展资金来源，主要包括：成功向各类金融机构申请部分新增借款，并实现部分贷款展期；在境内成功发行五期公司债券，募集资金 38 亿元。第三，公司注重与债权人的有效沟通，全力化解潜在资金风险事项。

七是持续提升风险管理能力，为企业发展保驾护航。

公司着力构建与监管要求及公司现状相适应的风险管理体系，着重加强对金融平台业务相关风险的专业化、精细化、常态化管理。一方面，公司持续完善风险预警机制，进一步提升日常风险监测的深度和广度，加强动态分析和审慎评估，有效控制防范潜在风险和合规隐患；另一方面，公司针对特定风险聚集的业务领域，从常态化梳理、专项排查、风险评估、指标监控等多方面入手，摸清风险底数、控制风险敞口，防范风险交叉传染，并有序推进化解重点业务领域的存量风险。

2020 年，公司董事会带领公司全体员工砥砺前行、尽责担当，在应对冲击中展现出了坚强韧性，保持住了企业经营稳定的大局，但经营成果受多重因素叠加影响，并不尽如人意。

目前，新冠肺炎疫情仍在全球蔓延，国内外经济形势复杂严峻。

公司董事会对此时刻保持警醒，清晰地看到了公司前行面临的困难和挑战。公司当前仍面临较大的前行压力、转型压力和风险释放压力。顺势而行、顺势而为，仍是公司董事会秉承的制胜不二法门。公司董事会将在公司股东的支持、理解下，在战略层面和战术层面引领公司双管齐下，尽心竭力改进企业各项经营指标，更好地安排好、部署好公司 2021 年度全年工作。

第二部分 2021 年工作计划

2021 年是我国“十四五”规划开局之年，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，将给科技、新基建、新型城镇化、新消费、现代服务业、数字经济、大健康等行业带来更多发展机遇。与此同时，世界经济复苏仍不稳定不平衡，新冠肺炎疫情还可能反复，疫情冲击导致的衍生风险不容忽视。

从细分行业角度，一是金融行业持续转型升级，监管不断强化，市场竞争加剧，能够有效平衡业务创新发展与风险防范化解的企业将取得更大的竞争优势；二是地产行业“房住不炒”、因城施策等调控主基调不变，“三道红线”等融资监管规则将促使行业融资和发展模式进一步变革，企业的经营能力、融资能力、风险防控能力成为重中之重。

2021 年将是公司扭转困局、夯实基础、深化转型尤为关键的一年。公司董事会将坚持底线思维，秉承顺势而行、顺势而为的经营理

念，紧紧围绕经营创利增效、资产优化处置、引进战略投资者、风险防控化解等重点工作安排部署全年工作，并以发展的手段、注重在发展中解决问题，逐步达成债务风险有序化解、经营业绩有所好转、发展基础持续夯实、股东回报水平合理回升的发展目标。

2021 年，公司董事会将着重做好以下几方面工作：

一是夯实核心业务，增强发展活力和内生动力。

公司战略转型已初显成效，金融业务已发展成为公司核心业务，地产业务作为重要板块将着力优化。金融业、地产业系强监管行业，近年来受政策和市场影响，增长空间受到一定制约。为有效应对变化，公司一方面要继续做好企业运营，恢复元气，增强活力，坚守服务实体经济的本分；另一方面要强化战略谋划，重新思考和定位发展新方向，研究新的业务突破口，寻找发展新活力、新机遇。

二是推进资产优化处置和引战工作，尽快实现轻装上阵。

公司将坚持资产优化处置战略方针，以公司持有的金融、非金融优质资产为发展基石，不断拓宽思路，争取一切可以调动的积极因素，充分挖掘公司境内外资产、股权做出“增量”的一切可能性，在依托湖北省武汉市对武汉中央商务区的“金融城”、“区域金融中心核心集聚区”定位、加快推进项目开发建设运营的同时，可采取项目融资、合作开发、股权合作、资产/股权转让等多种灵活方式，常态化、切实可行地推进资产优化处置及引战工作，以有效盘活资产并增加流动性，为公司经营真真切切松绑减负。

三是多措并举、多管齐下，全力化解债务风险压力。

发展是解决问题的基础和关键，而流动性是贯穿企业发展的原动力。面对亟待化解的债务压力，公司一是要加强经营管理，加快地产开发建设，增加可售货值，应销尽销，最大限度回流资金；二是要抓紧落实资产优化处置工作任务，努力盘活或处置公司存量项目和资产，尽快回笼资金；三是要全力加快公司及公司控股的民生信托、亚太财险、武汉公司等单位以及部分项目引战工作，引入权益资金；四是要多措并举拓宽融资渠道，加大直接融资比重，千方百计增加再融资；五是要做好统筹平衡，加强费用预算管理和管理性支出，妥善安排必要的经营性现金支出以及重点项目开发建设支出等。

四是防范化解各类风险，维护经营大局稳定。

防范和化解各类风险仍是公司各项工作的重中之重。对此，公司要加强风险管理能力，持续完善风险预警机制，对特定风险聚集的业务领域，从专项排查、风险评估、指标监控等多方面入手，摸清风险底细、控制风险敞口，严控风险增量，并按照风险事项等级集中力量应对化解存量风险，让公司安心经营、轻装前行。

2021 年，国内外经济发展的不确定因素仍有很多，但经济长期向好的基本面没有改变，坚持发展仍是制胜利器。展望未来，公司董事会将化忧患意识为前行动力，坚定信心，攻坚克难，担当作为，带领全体员工直面问题、迎接挑战，克服前进道路上的艰难险阻，努力完成全年经营发展工作目标，为广大投资者创造更好的回报，不负期待、不负重托！

泛海控股股份有限公司董事会

二〇二一年四月二十八日