

# 泛海控股股份有限公司董事会

## 2018 年度工作报告

### 第一部分 2018 年工作回顾

2018 年，国内外经济形势错综复杂。全球经济景气周期转入下行阶段，国内经济下行压力也有所加大，公司经营面临的行业环境依然严峻。金融行业方面，去杠杆、强监管的基调未变，叠加市场风险加大、信用风险升温、风险偏好下降等因素，给金融机构的业务模式、盈利能力及风险管控带来新的挑战 and 更为严峻的考验。房地产行业方面，调控政策持续从紧，行业经营整体承压进一步加大。

公司董事会全面分析了当前经济、监管环境下企业转型发展面临的新问题、新挑战，提出要对公司的产业结构和资产负债结构进行更加深刻的调整和优化，以增强企业逆周期稳健经营的能力。年内，公司董事会主要开展了以下几方面工作：

**一是辩证看待经营环境变化，重视发挥董事会领航作用。**

公司董事会充分发挥规划和决策职能，扎实推进系统优化：其一要求公司进一步聚焦金融业务发展，增强重要金融子公司对公司持续发展的带动作用，并要求公司战略调整房地产业务，推动形成切实可行的资产优化方案并分步实施；其二要求公司通过加快项目销售、子公司引入战略投资者、优化资产布局等方式，降低公司杠杆率，确保

公司财务稳健；其三是要求各业务板块特别是金融板块充分平衡好稳定发展和风险防范之间的关系。

## **二是紧扣监管新要求、市场新形势，推进金融业务调整优化。**

公司金融业务在稳健经营、严控风险的前提下，及时调整优化经营策略，强化风险应对，进一步夯实业务及管理基础。

年内，公司控股子公司中国民生信托有限公司（以下简称“民生信托”）受资管新规、市场波动等因素影响，全年营业收入、净利润同比有所下降，但管理资产规模、产品结构、资金募集能力等方面继续保持了良好态势。

公司境内证券平台民生证券股份有限公司（以下简称“民生证券”）受内外部诸多因素影响，业绩出现较大下滑，但随着业务转型提速，其发展潜力有望获得释放。公司境外证券平台中国通海国际金融有限公司积极把握粤港澳大湾区及“一带一路”等战略实施带来的新机遇，加强与内地的协同，其作为公司金融业务国际化的桥头堡作用日益显现。

公司控股子公司亚太财产保险有限公司发展效益和质量大幅提升，全年保费收入、净利润分别同比增长 19.85%、150.78%，业务结构持续优化，精细化管理水平进一步提升。

## **三是积极主动顺应房地产调控，努力提速地产价值释放。**

公司把“促销售，抓回款”作为房地产业务年度工作重点，主动顺应房地产调控态势，积极应对市场变化，稳步推进项目销售、开发、不动产运营等工作。

项目销售方面，为降低北京、上海项目延迟入市对公司年度销售业绩造成的不利影响，公司进一步加大了在售项目推广力度，但受限于开盘时间晚、调控政策严等因素，年内房地产业务价值释放情况不够理想。

项目开发方面，全年公司实现新开工面积 54.33 万平方米，期末在建面积约 276.13 万平米，重点项目均实现按期交付。

不动产运营方面，公司积极探索物业运营新模式，不断拓展招商资源渠道，促进自持物业项目运营效益提升。

#### **四是优化投资业务结构，助力公司转型发展。**

公司积极响应国家号召，着力优化公司在新能源汽车、智能制造等方面的投资布局，不断完善投后管理，围绕被投项目深入挖掘投资机会。同时，公司积极开展私募基金业务，与央企、地方产业引导基金等合作设立了多只基金，提升了公司知名度，拓展了收入和盈利来源。

#### **五是加强现金流和债务管理，确保企业稳健经营。**

年内，公司在加强存量债务管理、优化债务结构的同时，多措并举增加现金（特别是经营性现金）流入，确保了公司资金周转顺畅、各项债务如期偿还。

公司全力推进房地产项目去化及回款，并积极推动民生信托、民生证券等金融子公司分红。此外，公司于年末顺利收到北京项目第二宗地部分一级开发成本返还款。

在增加经营性现金流入的同时，公司继续积极拓宽融资渠道，主

要包括：在境内通过发行公司债、中期票据募集资金 69 亿元、在境外募集资金 2.15 亿美元；完成小公募债及 ABS、ABN 项目申报，计划募资近百亿规模；加强与多家金融机构的战略合作；成功完成武汉中央商务区股份有限公司 30 亿元的引战工作。

#### **六是以实现持续稳健经营为指导，扎实推进风险防控工作。**

年内，公司扎实推进风险防控工作，主要包括：一是针对发展中遇到的新情况新挑战及管理短板问题，持续优化制度、规范流程；二是加强垂直管理机制，强化总部自上而下的督导职能，督促所属各业务平台不断完善前、中、后台“三道风控防线”建设；三是常态化风险排查和重点领域风险防控相结合，加强对异常指标的分析和专项应对工作，推动重点业务、重点领域的风险防控，及时洞察风险、化解风险。

#### **七是放缓海外投资节奏，严控海外投资风险。**

年内，公司海外业务并未进行新的规模扩张，而是将资源和精力投放于现有项目的管控、优化上。境外房地产业务方面，公司谨慎控制前期布局项目的开发建设和资金投入节奏。境外电力业务方面，公司积极探索合作经营或资产处置方案，以分散经营风险。

此外，报告期内公司董事、监事、高级管理人员共计增持约 2,150.33 万股公司股份，增持金额约 1.18 亿元，充分体现了与公司同舟共济、共克时艰的决心，有效提振了市场信心。

综上所述，2018 年，受国家政策和市场趋势变化等因素影响，公司战略转型的深度推进虽取得一定进展，但仍面临较大压力，经营

业绩出现了短期波动。但在公司董事会的领导下，公司积极应对上述变化为公司转型造成的压力与挑战，实施对产业结构、资产负债结构的深层次调整，通过不断求变、求突破来更好地适应新的市场周期，推动公司稳健经营，为公司整装再起航创造条件。

## 第二部分 2019 年工作计划

2019 年初，公司出售了北京项目 1 号地以及上海项目。本次交易完成后，公司房地产业务比重大为下降，产业结构实现大幅优化。公司董事会将以本次资产优化为契机，深入研究当前宏观形势的新变化、行业发展环境的新特点，引导公司持续优化业务布局，提升核心业务经营质量，弥补经营管理短板，推动公司战略发展布局的全面落实。

2019 年，公司董事会将着重抓好以下几个方面工作：

**一是加强董事会自身建设，引领公司纵深推进战略转型。**

公司董事会将积极发挥在战略方面的引领作用：一是要把有限的资源配置到更能产生效益的核心资产上，金融平台要在经营管理中强化资本约束理念，对境内外的非核心资产要研究处置方案；二是要督促各业务平台不断调整改变，全面提升经营能力；三是建立健全客户管理、产品管理和业务协同推进体系，促进金融、地产业务核心平台资源共享与合作。

**二是严格落实高质量发展要求，促进金融业务提质增效。**

公司金融平台将重点提升服务能力，以优质服务带动价值创造，主要包括：完善包括产品、渠道、流程、机制等一体化的服务体系，提供综合金融解决方案；针对不同金融平台业务特点，制定分类发展策略，打造新的增长点，形成更加良性的业务梯次；抓住科创板设立、信托公司资金信托管理办法拟出台的机遇，早筹划，早布局；搭建符合监管要求、高效运行的金融综合管理体系，主动拥抱金融科技，为经营管理提升赋能；不断优化激励约束机制，强化基础和基层管理。

### **三是加快房地产业务转型升级，实现新定位下的优化发展。**

随着公司地产发展策略调整，公司房地产业务布局将聚焦于发展空间更广阔且更符合公司未来发展战略的武汉 CBD 项目。为此，公司将通过深入挖掘该项目的优势，增强公司地产业务发展新动能，加快地产业务由“以开发为主”向“以经营为主”的转型升级，实现新形势下的优化发展。2019 年，公司将在继续推动可售项目价值释放的同时，高水平统筹推进武汉 CBD 的招租、招商、运营工作，并促进核心自持物业资产的保值增值，同时在合规前提下推进不动产运营与公司金融平台的合作，建立各业务板块间的良性互动格局。

### **四是稳健推进投资业务，有效防范投资风险。**

公司投资业务将继续着眼于提升投融资能力及风控合规水平，坚持稳健审慎投资策略，重点布局公司核心产业之外具有广阔发展前景的项目；提升资产管理水平，并择机实现项目退出，释放项目投资收益；继续坚持“战略直投”和“资产管理”双引擎业务发展策略，实现基金管理规模提升。

## **五是加强流动性和资产负债管理，优化公司资产负债结构。**

公司将进一步加强流动性和资产负债统筹管理。一是要继续加强流动性管理，在挖掘经营现金流的同时，多渠道开展融资工作，确保资金周转顺畅。二是要适当控制负债规模和负债率水平，并积极推动子公司引入战略投资者、119亿元定增等股权融资项目，力争实现负债规模、负债率明显双降。

## **六是持续强化风险合规，筑牢企业的防护屏障。**

公司要加快优化全面风险管理体系，建立健全并严格落实各项风险管理制度和管控流程，促进公司整体运营管控的科学化、制度化与规范化；要强化风险扫描，动态、系统性地梳理和总结风险点，深入抓好风险排查工作，精准发力，切实做好重大风险的防范化解工作。

当前和今后一个时期，企业面临的内外部形势错综复杂，公司经营管理的任务重、挑战多、要求高，困难不容低估，但是，公司发展仍处于重要战略机遇期，拥有足够的韧性、巨大的潜力和不断迸发的活力，我们的信心绝对不可动摇，干劲丝毫不能松懈。新的形势和任务，对董事会工作也提出了新的更高要求。公司董事会将一如既往地勤勉尽责，带领公司攻坚克难、砥砺前行，努力推动全年工作任务的完成，决不辜负股东和社会的期待！

泛海控股股份有限公司董事会

二〇一九年四月十五日