

泛海控股股份有限公司董事会

2022 年度工作报告

第一部分 2022 年工作回顾

一、整体经营情况

2022 年是党和国家历史上极为重要的一年。年内，党中央和国务院各项政策靠前发力、主动作为，加大宏观调控力度，以应对超预期因素冲击，中国经济在较短时间内实现企稳回升。

公司主营业务为金融和房地产。从所处行业形势看，年内金融业整体强调着力服务实体经济，支持保障和改善民生，防控重点领域风险，其中：证券业行业分化更为明显，信托业则仍处在转型深水期，财险业市场竞争持续加剧。房地产业则继续贯彻“房住不炒”定位，政策端、资金端均呈渐进式宽松态势，旨在修复市场预期，推动房地产市场恢复稳定发展。

面对内外部环境的不确定性，公司董事会及管理层顶住压力，发挥战略主动，以稳定公司经营、改善公司流动性为核心要务，带领公司上下干实事、谋实招、求实效，充分借力公司发展积累下的优势，提出公司要系统性、创造性地开展资产处置、多层次引战、压降债务、风险化解等核心工作，争取尽快构建新发展格局，推动公司可持续发展水平提升。

但受行业政策收紧及预期不明朗等因素影响，公司旗下金

融、房地产两大主业发展受到阻碍。同时，受限于流动性压力导致的公司较多资产被查封、冻结，公司持续推动的资产优化处置、引进战略投资者（以下简称“引战”）等工作面临更多卡点，公司经营管理受到严峻挑战。

2022 年，由于公司主营业务未能实现突破以及公司根据会计准则计提预计负债、整体资金成本上升等原因，公司报告期业绩出现大额亏损。经审计，2022 年度公司实现营业总收入 130.71 亿元，同比减少 12.41%，归属于上市公司股东的净利润为-115.37 亿元。截至 2022 年 12 月 31 日，公司总资产为 1,051.90 亿元，归属于上市公司股东的净资产为-54.62 亿元。

二、主要业务经营情况

金融业务和房地产业务是公司的两大核心业务。

1. 金融业务

年内，公司旗下金融子公司紧紧围绕“经营提质增效”、“加强风险防范化解”两大核心目标，始终坚持双向发力。在年内市场普遍下行的情况下进一步加强市场跟踪研判，指导旗下金融子公司立足稳健发展的基础着力向高质量发展转型，同时，公司全面加强风险识别管理和存量风险处置化解工作，努力推动经营效益企稳回升。2022 年，公司金融板块实现营业收入 59.30 亿元，占公司营业收入的 45.37%。

2. 房地产业务

报告期内，在公司董事会的全面领导和统筹部署下，公司房

地产业务发展以稳经营、增回款、降负债、保交房为核心目标，全面梳理可售资源，坚持应销尽销，尽可能增加现金回流，同时持续加强成本管控、资金统筹管理，努力保障开发、销售、运营工作，兑现保交楼承诺。年内，公司地产板块实现营业收入 71.10 亿元，占公司营业收入的 54.40%，实现签约销售金额 41.44 亿元，在有限的条件下为公司创造了宝贵的现金流。

三、重点工作推进情况

公司董事会及管理层对公司近年来的经营状况进行了深刻分析，找到企业发展及解决问题的关键支点，明确要求公司一切工作要以有利于提振企业经营能力、有利于解决公司阶段性流动性不足为根本出发点。年内，公司重点专项工作取得一定进展：

（一）攻坚克难、统筹平衡，加快资产优化处置步伐

公司董事会统筹部署公司资产优化处置工作，要求公司积极落实资产优化处置方案，坚持以发展的角度去化解公司阶段性发展问题。为处理好资产状态对潜在交易的或有影响，公司以解决问题、维护公司利益为前提，不断拓宽工作思路，平衡好各方利益、争取形成多方合力，统筹做好资产处置、债务化解及日常经营工作，最大限度争取资金回笼、缓解公司流动性压力。年内，公司对武汉喜来登酒店、宗地 1 项目等资产优化处置均取得不错进展。

（二）有序推进多层次引战工作，争取尽快达成合作

在公司董事会的引领下，公司管理层对上市公司旗下各业务

板块进行全面梳理，审慎分析资产优劣势，制定针对性方案，快速推进公司各层面的引战工作，广泛地与意向投资者进行接触，并积极与意向投资者和合作方沟通探索各种形式合作的可能。其中，公司就金融板块的证券资产、财险资产以及地产板块中部分项目公司股权的引战事项已与多家意向投资者进行洽商并形成一定共识。截至本报告期末，公司正与多个意向投资者就公司引战事项进行洽商，争取早日达成合作。

（三）全方位开展债务风险化解，减轻公司资金压力

公司董事会要求公司管理层顶住压力、困中求进、主动作为、积极谋划，全力开展债务风险化解工作。年内，公司主动创新工作思路和方法，采取以下举措，进一步压降有息负债：一是以“带抵押过户”的交易模式，创造性开展已抵押、查封资产的处置工作，全年完成武汉中央商务区宗地 1、宗地 26A、14F、喜来登酒店等资产的处置；二是加强与金融机构沟通协商，尽力争取对存量债务进行展期，缓解公司流动性压力，全年实现展期债务金额较为可观；三是千方百计提振公司经营，积极创造经营性现金流，同时严控非必要性支出，节约企业成本。

（四）持续加强重点风险化解，构建科学有效的风险控制防线

为及时有效化解债务风险、保全公司重要战略性资产，公司董事会责成公司积极与债权人沟通协商和解方案，尽可能采取市场化的方式解决债务纠纷，既能保证债权人权益，又可最大化维

护公司利益。此外，公司通过多种形式着力提高全员风险意识，辅之以及时开展的内部控制审计监察、改善并消除制度建设和内控管理的缺陷，以保障上市公司合规运作，风险可控。同时，公司主动增强对重点业务的风险识别、评估、监测、处置等综合能力，强化重点业务领域的风险资产排查，严控风险增量。

公司董事会及管理层对公司 2022 年度经营情况深感歉意。2023 年，面对公司可能面临的退市风险，公司董事会及全体管理层更是深感肩负责任之重大。公司奋力前行要破除的障碍已近在眼前，将迎接的挑战亦近在咫尺。2023 年，公司董事会将加强战略紧迫性，发挥担当精神，尽心竭力、分秒必争，带领公司上下探索新思路、新办法，努力改进企业各项经营指标，从根本上完善公司财务报表，扭转不利局面、提振公司持续经营能力，全力化解公司退市风险问题。

第二部分 2023 年工作计划

2023 年是我国全面贯彻落实党的二十大精神的开局之年，随着市场需求逐步回升叠加政策效应，预计我国经济将企稳回升。但外部不确定性因素仍然存在，市场主体资产负债表修复、信心和预期的改善仍需一段时间。

从行业趋势来看，为稳定经济大局，支持经济高质量发展，

金融业和房地产业政策端有望保持阶段性宽松，监管端则将进一步压实各方责任，防范重大风险。金融业继续深化金融供给侧结构性改革，支持实体经济发展，防范重点领域风险。房地产业延续“房住不炒”的总基调，着力保持房地产融资平稳有序，满足刚性和改善性住房需求，支持保交楼、稳民生，推动建立房地产发展新模式。

2023年4月，公司债权人北京狮王资产管理有限公司已向法院申请对公司进行破产重整。若重整计划顺利实施，将有利于优化公司资产负债结构，提升公司的持续经营及盈利能力。破而后立，重整是从根本上整合公司资源优势，重塑公司经营的根本之路。努力推动公司完成重整计划，是公司董事会及公司年内最核心工作。

公司董事会将继续坚持底线思维，优先努力探索解决公司当前经营困境和债务问题的系统性方案，同时积极推进经营创利增效，锲而不舍落实资产优化处置、多层面引战等各项重难点工作，争取有效提升公司持续经营能力，系统性解决公司阶段性流动性问题，努力化解退市危机，推动公司重回良性健康发展轨道。

2023年，公司董事会将继续发挥引领作用，督促管理层着力做好以下几方面工作：

一是努力促成解决公司债务风险的整体方案，系统性化解债务风险

面对亟待化解的债务问题和退市风险，公司一是要努力寻找

引入投资者，并积极同债权人沟通，协调各方尽快达成并推动实施解决当前债务问题的切实可行的整体方案；二是要持续开展经营提质增效，最大限度创造经营现金流；三是要对公司资产进行全面、动态摸排，加快存量资产抵债、处置步伐，切实提高债务压降效率；四是要扎实推进多层次引战工作，尽早取得实质性成果；五是要持续优化组织架构，加强成本管理，控制非必要性支出。

二是深入开展经营挖潜、降本增效，恢复、激发经营活力

借力金融业、房地产业政策回暖利好，为改善公司经营局面，公司一是要进一步夯实核心业务基础，加快金融板块业务提质转型、风险化解和地产板块的开发销售运营，努力恢复元气；二是要紧跟行业和市场新变化，研究探索业务发展新方向，寻找新的业绩增长潜力点，塑造经营新动能。

三是推动资产优化处置和引战工作尽快取得成效，尽快减轻公司负担

武汉中央商务区等优质境内外地产项目以及民生信托和亚太财险等核心金融子公司是公司发展至今的牢固基石。公司将从持续发展的全局出发，依托自身资源优势，以更大的诚意、更开放的态度、更灵活的方式，持续不懈地开展资产优化处置和引进战略投资者工作，力争更快、更多、更好地取得实质性进展，优化公司资产负债结构，从根本上改善公司基本面状况。

四是持续不懈推进风险防控化解工作，维护公司经营大局稳

定

公司下一阶段将以稳定公司经营为目标，扎实推进风险防范化解工作。一是聚焦债务问题引发的诉讼、执行风险的化解，尽最大可能避免出现公司资产被严重低价拍卖的不利情形，维护公司合法权益；二是重点防范风险扩散及风险叠加，通过加强风险排查力度，提升风险预警和风险管理能力，严控风险增量，并对问题项目、风险项目制定分类处置措施，切实降低存量风险规模。

2023年，依托公司多年发展积累的优质土地资源、稀缺金融牌照等核心发展优势，借力市场持续回暖，公司董事会将带领公司上下努力推动企业司法重整进程，借助市场化、法制化的手段，尽快实现公司经营状况的全面改善，从而在根本上化解公司的退市风险，不断夯实和提升企业持续经营能力，塑造经营新动能，开辟企业发展新局面，向广大股东交出满意答卷。

泛海控股股份有限公司董事会

二〇二三年四月二十七日