

# 泛海控股股份有限公司董事会

## 2016 年度工作报告

### 第一部分 2016 年工作回顾

2016 年，全球经济增长低迷态势仍在延续，国际金融市场波动加剧，地区和全球性挑战突发多发。我国国内经济运行也存在不少困难和挑战，诸多矛盾叠加，风险隐患交汇。面对错综复杂的国内外经济环境，党中央、国务院坚持稳中求进工作总基调，以推进供给侧结构性改革为主线，稳增长、调结构、防风险，保持了经济平稳健康发展和社会和谐稳定。

作为公司传统主业的房地产行业在 2016 年经历了“前高后低”的发展态势，前三季度国内房地产市场持续升温，价格与成交量逐步攀升，一线及部分二线热点城市改善性需求得到明显释放，房地产去库存取得积极成效。进入第四季度，调控升级的政策信号逐渐明朗，多个热点城市相继出台严厉的调控措施，房地产市场整体趋向平稳。

作为公司转型主要方向的金融行业则在 2016 年呈现出发展基础不断夯实夯实、同时风险有所释放的局面。伴随着我国居民个人财富的增加、企业整体经营形势的好转、金融业改革的不断深入，我国金融业迎来蓬勃发展期。但受实体经济去产能、房地产抑泡沫、金融降杠杆等多重因素叠加影响，国内金融市场风险亦有所暴露，相应金融

监管力度不断加大，金融企业的经营管理和风险控制面临重大挑战。

有鉴于此，2016年，公司董事会积极适应国内外经济新形势，特别是迎合房地产业和金融业呈现出的新局面、新变化，主动进行转型深化与系统调整。在房地产业方面，公司董事会提出，创新房地产开发经营业态和盈利模式，打造地产销售、不动产经营、投资管理等有机统一的多元化盈利模式；在金融业方面，公司董事会提出，金融业务平台要善于借鉴同业领先者经验，不断提高自身运营管理能力和风险控制水平，主动转变发展方式，为实现弯道超车创造条件。

在不断强化战略规划指引的同时，公司董事会持续加强自身建设，通过统筹安排上会事项、实施担保额度及关联交易预计等举措，进一步优化审议程序，提高会议议事效率。2016年公司共计召开19次董事会议，审议事项较以往更为复杂多元，会议的召集、召开及形成的决议均符合有关规定，为公司各项重大决策及战略转型提供了有效支撑。

在公司董事会的正确引领和全体员工的共同努力下，公司经营业绩实现较大幅度提升。经审计，截至2016年12月31日，公司总资产达1,678.36亿元，归属于上市公司股东的净资产达183.25亿元；2016年度实现归属于上市公司股东的净利润达31.09亿元，较上年同比增加37.96%。

凭借规范的公司治理、清晰的转型战略和突出的经营成果，公司赢得了市场的广泛认可。2016年，公司获得“2016年度中国最受尊敬企业”、“2016年度卓越创新力金控平台”、“2016年度最佳公司治

理实践奖”、“2016 年度创新企业典范”等多个重要奖项。

2016 年，公司董事会主要开展了以下几方面工作：

**一是加强战略规划指引，精准掌舵公司战略转型方向。**

自 2014 年底公司董事会提出向“产融结合的国际化企业集团”转型的目标以来，公司现已初步完成证券、信托、财产保险、期货、互联网金融等金融板块的布局，“国际化”发展成效斐然，境外产业布局和资源配置版图不断扩展、优化。

报告期内，公司董事会保持战略定力，坚守转型发展战略，同时审时度势，动态加强战略规划指引，重点表现在：第一，综合研判国内外金融业发展态势，提出金融行业风险较高、竞争激烈，要求各金融业务平台把夯实平台发展基础、提升平台发展质量作为重点工作，要立足于风险防控、着眼于创造价值与财富，打造公司金融产业竞争优势；第二，在深入推进公司“国际化”产业布局的进程中，重点关注境外项目区域、项目定位、平台完善、项目管控等重大问题，以及项目收购完成后的整合管理等，要逐步建立起系统、科学、完备的国际化业务管控模式，持续提升海外项目运营管理水平，不断夯实境外业务发展基础。

**二是推动金融产业转型提质，为公司成功转型夯实基础。**

建设完整的金融服务体系，是公司发展金融业务的核心目标之一。报告期内，公司积极加快金融业务布局及各金融平台转型提质，谋求企业经营效益的全面提升。具体而言：

信托业务方面，报告期内，公司通过关联并购实现对中国民生信

托有限公司（以下简称“民生信托”）的控股并表，并主动增加其注册资本至 70 亿元。在资本实力跃居行业前列的基础上，民生信托坚定推进战略转型，围绕“投资、融资、投行、资管、财富”五大战略定位，调整优化配套机制体制，积极培育创新业务，经营业绩大幅提升，全年实现营业收入 19.21 亿元，同比增长 77.54%，实现净利润 9.51 亿元，同比增长 143.22%，信托管理资产规模达 1,434.05 亿元，同比增长 26.50%；且新增业务量中，投资银行、资产管理等创新业务占比近半，业务转型卓有成效。

保险业务方面，2016 年是亚太财产保险有限公司（以下简称“亚太财险”）成为公司控股子公司后的第一个完整经营年度。为尽快实现盈利目标，亚太财险将“强本固基”作为工作重点，在资本扩充、业务优化、机构布局、人才建设等方面精准加力补短板。报告期内，亚太财险成功取得多项业务资质，并完成香港分公司改为子公司的筹备工作，加之股东对其部分增资到位等，为亚太财险厚积薄发积蓄了力量。此外，公司密切跟进亚太互联网人寿保险股份有限公司（以下简称“亚太互联网人寿”）、亚太再保险股份有限公司（以下简称“亚太再保险”）的批筹，为实现保险业务综合布局打好基础。

证券业务方面，受市场低迷、监管收紧等客观因素以及业务创新不足、收入利润来源单一等主观因素影响，公司控股子公司民生证券股份有限公司（以下简称“民生证券”）2016 年经营业绩大幅低于预期。为此，民生证券认真总结经验教训，重新梳理了发展策略，在业务创新、网点建设、人才补充、合规管理等方面不断加强，实施全面

优化提升，以尽早实现提质增效。

互联网金融业务方面，报告期内公司通过新设、收购等方式加快互联网金融平台搭建，初步形成以全资子公司民生金服控股有限公司（以下简称“民生金服控股”）为核心，以北京民金所金融信息服务有限公司为骨干的架构，并持续夯实平台运营管理体系，加快相关牌照、资质落地，推动财富管理平台、技术平台的研发、测试，产品服务体系基本形成。

基金业务方面，公司全资子公司民生基金管理有限公司（以下简称“民生基金”）积极跟进牌照申请，同步推进筹备工作，已初步完成目标定位梳理、制度建设、团队组建、产品储备等。

综上，公司金融板块多元化布局初步成型，核心平台发展萌生新的活力与潜力，但仍需不断强化创新、深化转型，在完成量的积累后尽快实现质的飞跃。

### **三是加速房地产项目价值释放，为公司转型提供坚实支撑。**

房地产是公司的传统优势业务和主要利润来源，也是公司在转型发展期保持业绩稳定和持续增长的有力支撑。报告期内，公司充分借力市场形势，发挥项目品质、区位等优势，以加快开发、提速拆迁、促进销售、优化不动产运营等为抓手，加速实现资源优势向价值优势的转换，推动板块业绩大幅提升。

项目销售方面，公司凭借对市场的良好判断，抓住年内有利的市场窗口，加快北京、武汉等城市存量货值去化，全年实现签约销售额 128.90 亿元，累计实现结算收入 176.70 亿元，为公司提供了稳定

现金流。

项目开发建设方面，公司全年实现新开工面积 23.29 万平方米、竣工面积 63.77 万平方米，截至 2016 年 12 月 31 日在建面积 286.53 万平方米，各项重点项目建设进展顺利，其中美国旧金山泛海中心项目（系旧金山地标性建筑之一）于 2016 年 12 月顺利开工，对于提升公司在美国的品牌知名度具有重要意义。

项目工程拆迁方面，公司所属上海董家渡项目 12 号地块、14 号部分地块的拆迁工作已完成第二轮征询，北京泛海国际居住区二期整体拆迁工作成效明显，为下一步拆迁工作继续推进打下了良好基础。

不动产运营方面，公司以全资子公司泛海不动产投资管理有限公司为平台，对旗下 19 项物业、商业管理项目进行统一管理，积极优化不动产经营方式，提升项目品质和价值，集约化、精益化管理优势逐渐显现。

#### **四是夯实战略投资平台建设，以公司战略引领投资布局。**

战略投资是公司转型战略的重要组成部分。公司围绕转型重点，通过旗下的泛海股权投资管理有限公司（以下简称“股权公司”）、中泛集团有限公司（以下简称“中泛集团”）、中泛控股有限公司（以下简称“中泛控股”）等平台寻求境内外优质战略投资机会，服务于公司转型发展大局。

报告期内，公司境内战略投资核心平台全资子公司股权公司立足注册资本增至 50 亿元的新起点，快速完成核心团队组建和管理体系构建，并自主申请获取私募投资基金牌照，高效进入正式运营。根据

公司整体战略布局，股权公司加强行业聚焦，重点关注金融、新地产（养老地产、旅游地产等）、消费升级、互联网、共享办公、教育等具有较高创新能力和较大成长空间的新兴行业，行业研究和项目储备取得一定成果，并成功开展了多项重大投资。中泛集团、中泛控股等境外战略投资平台不断加强投资管理能力，持续关注市场变化，积极把握投资机会。

2016 年以来，公司累计新增投资金额超过 60 亿元，重点投资项目包括云锋基金、万达影业、北汽新能源、WeWork 全球等，加上境外投资平台持有的中信股份（0267.HK）、汇源果汁（1886.HK）等项目，公司战略投资业务已初步树立自身品牌形象，建立了一定的市场影响力。

## 五是继续完善海外业务布局，加强境外拓展风险把控。

“国际化”是公司坚定不移的发展战略之一。报告期内，公司继续践行“国际化”发展战略，在精耕细作现有项目的同时，紧紧抓住境外金融、房地产等领域的并购和投资机会，促进海外资产配置和业务布局进一步完善。

2016 年，公司新增收购了美国夏威夷西区项目、夏威夷科琳娜 1 号地两个地产项目，目前公司在夏威夷的规划建筑面积约 58 万平方米，项目规模优势明显，可通过整体开发来提升项目品质和竞争力；公司签订了收购香港全牌照券商上市公司华富国际控股有限公司（以下简称“华富国际”）的协议，对于打造海外金融业务综合发展平台具有重要意义；参股公司签订了收购美国大型保险集团 Genworth 金

融集团的协议，目前正在履行监管机构审批程序。

至此，公司在美国洛杉矶、旧金山、纽约、夏威夷、索诺马等 5 个重点城市共拥有 7 个地产项目，控股两家香港上市公司（中泛控股、华富国际），投资建设两个印尼电力项目（棉兰、巴亚瓦信），公司海外资产配置渐成规模，业态布局日趋丰富。

在推进企业“国际化”过程中，公司高度重视控制海外拓展风险，谨慎选择投资领域和项目，适当把握投资规模和节奏，并采取人才聘用本地化、引入知名国际合作伙伴等方式，尽快提高公司对境外社会经济环境和法律法规的认识，以最大限度降低相关法律风险、投资风险等。

#### **六是多管齐下推进再融资工作，为公司发展提供资金保障。**

2016 年，公司纵深推进转型战略，且投资并购事项增多，催生出较大的资金需求。为此，公司充分发挥多市场、多平台优势，加大股权、债权融资力度，为转型发展提供资金支持。

境内融资方面，公司完成 2015 年度非公开发行股票工作，募集资金 57.5 亿元已于 2016 年初到账，有效补充了公司核心资本；年内公司抓住有利政策窗口，通过发行公司债券方式成功募集资金 115 亿元，用于置换存量高息负债、降低利息负担。此外，为进一步优化资本结构，报告期内公司有序规划并适时启动了 2016 年度非公开发行股票项目（计划募资 119 亿元）、120 亿元私募债项目、28 亿元中期票据项目，其中，2016 年度非公开发行股票项目已获得中国证券监督管理委员会（以下简称“中国证监会”）发行审核委员会审核通过，

发行中期票据项目已取得中国银行间市场交易商协会颁发的注册通知书并已完成其中 14 亿元的发行。

境外融资方面，报告期内公司境外控股子公司中泛控股通过供股方式募集资金约 45.74 亿港元；境外附属公司泛海控股国际 2015 有限公司成功发行 2 亿美元债券，融资成本有所下降。

此外，报告期内，专业评级机构东方金诚国际信用评估有限公司充分考虑公司未来发展预期及公司财务状况的持续改善，将公司主体、债项信用等级由 AA 提升至 AA+，为公司进一步提升融资能力、降低融资成本创造了有利条件。

## **七是全面优化公司制度体系，持续提升内部管理水平。**

高效的内部管理是公司转型发展的重要支撑，规范完善的制度体系则是公司管理水平提升的有力保障。转型发展大背景对公司制度的整体性、协调性提出了更高要求，既要有效防范风险，又要适应各业务平台的特性，要促进不同业务板块的协同。

报告期内，公司深入开展新一轮的制度优化工作，并取得了初步成果。针对公司转型发展中出现的新需求、新问题，公司全面梳理公司治理、财务、审计、投资、法律合规、风险控制、人力资源、行政管理等各个业务条线的主要管控点、风险高发区，对相关制度进行修改完善，汇总形成公司总部层面 72 项重点制度和配套权限表，基本厘清了公司总部与业务平台、所属公司之间的管控事项和权责边界，为公司进一步提高管理效率提供了制度支撑。

## **八是广聚天下英才，铸就“有格局、有能力、敢担当”的管理团**

队。

百年基业，人才为先。高素质人才对于公司顺利实施转型发展战  
略并在激烈的市场竞争中立稳足跟至关重要。

报告期内，公司高度重视人力资源管理，并顺应业务转型和管理  
升级的战略方向，开展了一系列工作：一是优化人才招聘机制，实施  
更为开放有效的人才引进政策，积极吸纳高端管理人才和业务精英；  
二是加强高管队伍建设，明确提出“有格局、有能力、敢担当”的履  
职标准，促进管理团队素质全面提升，并将此作为选择和评价管理人  
员的标准，使真正有能力、有魄力、有大局观的人才得以担当重任，  
快速成长；三是完善考核机制、激励制度，更好地发挥考核、激励机  
制的引导、促进作用，让真抓实干有成绩的人才有更多成就感、获得  
感。

得益于此，民生证券、民生信托、亚太财险、民生金服控股等新  
兴金融平台报告期内均成功引进多位高水平领军人才或核心业务骨  
干，公司管理团队勤勉尽责、干事创业的风气得到进一步弘扬，各路  
人才各得其所、尽展其长，为公司转型发展提供了强大的动力。

#### **九是加强上市公司信息披露工作，切实维护投资者权益。**

2016 年，公司业务创新层出不穷，境内外并购频繁发生，信息  
披露工作面临前所未有的新挑战。

报告期内，公司按照董事会要求，进一步加强规则研究和监管沟  
通，强调信息披露工作要回归本源，即“真实、准确、完整、及时与  
公平”，同时强化多人、交叉审核机制，兼顾了信息披露工作的质量

与效率。其中，针对华富国际收购等多项难度较大的涉外信息披露事项，公司进行了充分准备和积极应对，根据交易的整体流程、关键节点等，提前规划审议及披露安排，较好地完成了同步披露工作，保障了投资者的公平知情权；同时，针对公司新近发行的中期票据及公司债券，积极研究其合规披露的标准和规则，树立了公司在银行间交易市场的良好形象。2016 年，公司连续第三年在深圳证券交易所年度信息披露考核中获得“A”等级。

综上所述，2016 年，在公司董事会的正确领导下，公司战略转型取得重要进展。从产业格局来看，公司初步实现了“金融+房地产+战略投资”的全球化布局，转型大框架和板块配置已基本成型。从经营成果来看，各业务平台管理水平和经营效益有所提升，地产、信托等个别板块业绩突出，带动公司整体经营业绩实现较大幅度增长。

但公司董事会也清醒地看到，虽然公司已经打下了较好的转型基础，但从“成功转型”到“转型成功”还有很大距离，公司面临的困难和问题依然很多，突出表现在：业务发展不均衡，部分平台的经营业绩不如人意；业务板块之间协同效应发挥不足；公司管控模式、人才队伍有待优化等，需要公司董事会继续开展更多工作。

## 第二部分 2017 年工作计划

当前，世界经济发展的不稳定、不确定因素明显增加，困难多、

挑战多，但剧烈的变化同时也蕴含着巨大的机会。我国经济持续保持中高速增长，金融、房地产等支柱行业稳定健康发展，这些有利因素将继续支持公司转型发展。

在房地产行业方面，2017年3月，北京楼市调控政策全面升级，其他城市相关政策亦陆续出台。预计2017年度房地产调控将围绕住房的居住属性，继续“因城施策”的政策思路，并加快建立和完善长效机制，推进房地产市场规范有序发展。公司主要房地产项目位于北京、上海、深圳、武汉等经济发达、人口聚集的一二线城市，且产品品质突出、类型丰富，更为契合市场主流需求。

在金融行业方面，受国内经济下行、人民币阶段性贬值、资本市场低迷等不利因素叠加影响，预计未来市场和监管环境将在去库存、去杠杆、强化监管体系、保持市场合理流动性中寻求平衡。公司董事会清醒地认识到，在严峻的监管形势下和激烈的市场竞争中，具备差异化和专业化优势的企业才能脱颖而出。作为金融行业的后起追赶者，公司与现有行业领先者在品牌、人才、渠道等方面存在一定差距，但公司产业基础扎实，金融布局日趋完善，市场化经营机制灵活高效，发展前景广阔。

2017年是公司“三年打基础”战略部署的最后一年，也是公司转型发展的关键时期。公司董事会的首要任务是高瞻远瞩、通观全局，运用转型思维谋划工作，形成有效措施，狠抓落地生根，推动公司尽快实现“成功转型”到“转型成功”的跨越。为此，公司董事会将审时度势，谋定而后动，紧紧抓住中国经济转型升级过程中的机遇，在

前期初步完成各业务板块布局的基础上，以“提升效益、创造价值”为主线，引领各个业务平台抓难点、补短板，不断夯实发展基础，加快业务转型升级步伐，增强内生发展动力，并切实加强各业务平台之间的协同，共同形成发展合力。在着力提升效益的同时，公司将把风险控制放到更加突出的位置，重点防范金融业务风险及“国际化”风险，讲求“促发展”与“防风险”齐头并进，确保企业持续健康发展。

2017年，公司董事会将着重抓好以下几个方面工作：

**一是深化金融产业转型升级，加快培育企业发展新动能。**

金融产业是公司发展的新动能，但目前尚未形成明显的规模优势和比较优势。2017年，公司董事会将引导各金融业务平台认真修炼内功，在有效控制风险的前提下，加快业务转型创新步伐，争取早日形成完整的金融服务体系，并不断提高质量、效益和竞争力，增强金融业务对公司转型发展的支撑力度。

分板块而言，民生信托要以资金端建设为突破口，重点拓展财富管理业务，完善线下财富中心和线上互联网双渠道布局与建设，研发收益、期限、结构组合丰富的产品，多渠道、多产品策略撬动资金，真正打通资金供给侧与需求侧的通道，从而创造更好的业绩，努力向行业第一阵营进发；民生证券要以提升经营业绩为核心，推进业务创新转型，培育新的增长动力，并打造配套的管理机制、风控体系、人才队伍，有效保障业务发展；亚太财险要彻底清除束缚发展的障碍，加大补短板力度，配合增资款项到位，坚持“保险姓保”，有序增加新老业务投入，提高资本运用效率，同时公司要继续推动亚太再保险、

亚太互联网人寿批筹工作，为尽早实现公司保险业务综合布局创造条件；互联网金融板块要进一步完善平台建设，并形成完整的服务体系；民生基金要夯实发展基础，确保取得牌照后尽快开业。

## **二是依托房地产业基础和优势，探索产业发展新方向。**

房地产业是公司发展的传统动能，近几年步入价值快速释放阶段，为公司发展持续贡献业绩。但鉴于房地产行业已经发生深刻变化，公司要立足现有基础与优势，对房地产板块的经营思维、商业模式和内部管理进行重构，实现传统动能焕发新活力。

一方面，公司将坚守房地产的居住属性，扎实推进项目开发与储备，计划全年新开工面积 118.92 万平方米，续建面积 311.44 万平方米，竣工面积 135.20 万平方米，并继续在境内外优势区域物色优质项目，增加项目储备；同时加强政策、市场前瞻分析研判，提前做好策略筹划、方案应对，增强项目销售能力，促进存量货值去化。

另一方面，公司要加强公司内部房地产开发、不动产管理、金融、战略投资等各个板块的互动合作，形成开发建设、运营管理、投资管理三位一体的综合运营模式，全面提升项目开发、运营的效率和效益，促进项目的内在价值释放。

## **三是持续提升投资管理能力，构筑投资业务发展新动力。**

2017 年，公司将从加强投资平台建设、完善投资布局、优化投后管理等方面入手，着力“谋发展、提效益”：一是要对标行业领先企业，对投资板块的决策机制、风控体系、人员结构、技术平台等进行系统优化、提升，形成高度市场化、高标准、完整的经营运作体系，

打造战略投资、财务投资协同联动的核心投资能力；二是要进一步明确自身定位、投资方向和策略，结合公司产业链布局、不动产存量盘活等主要方向，聚焦装备产业、智能行业、金融、新地产、医疗健康、教育等重点领域，选择优质标的，开展精准投资；三是要加强项目投后管理，提升为被投企业提供增值服务的能力，并准确把握项目退出机会，实现有进有退、滚动发展。

#### **四是继续深化“国际化”战略，提升境外业务效率和效益。**

随着公司“国际化”战略的深入推进，加强对海外投资并购项目的管控、强化境内外业务的协同配合，将是公司“国际化”下一阶段工作重点。

2017 年，公司一是将根据企业战略部署和国际形势变化，稳健选择新的投资领域，审慎把握优质投资机会，进一步优化境内外资源配置；二是将抓好前期收购项目的落地和并购后的整合，并与公司境内外现有资源顺畅对接、互动发展，使协同叠加效应不断显现；三是将逐步探索、构建既符合公司实际情况又适应境外环境的管理体制机制，提升公司境外业务管理能力。

#### **五是充分利用境内外多层次资本市场，合理开展融资工作。**

为满足公司转型关键期的资金需求，公司将统筹做好资金安排计划，加强境内外市场比较分析，择优选择融资方式与渠道，确保资金按时、足额到位，提高财务和运营的稳健性，全力服务好转型发展大局。

在境内市场，公司将重点跟踪 2016 年度非公开发行股票项目进

展，力争尽快取得中国证监会核准文件并完成发行工作；同时，要结合公司发展情况及当前再融资政策环境趋严的形势，形成下一阶段再融资工作方案。在境外市场，公司将利用“国际化”发展中积累的良好声誉，推动国际主体信用评级提升；发挥境外上市平台优势，创新融资手段与方式，增强资本募集能力。

## **六是优化公司治理结构，进一步提升规范运作水平。**

公司转型后资产规模日渐扩大，业务边界持续延展，复杂度不断上升，对公司治理结构的完善性、内部管控的有效性提出了更高的要求。

2017 年，公司董事会将推动公司持续优化公司治理结构，完善管理体制机制，进一步提升规范运作水平，重点将开展几方面工作：第一，2017 年初公司董事会、监事会已完成换届，现任董事、监事均系金融、地产、投资等领域资深专家，公司将采取有力举措，促进董事、监事进一步提高合规意识和履职能力，不断提升董事会决策水平、强化监事会监督职能；第二，以“有格局、有能力、敢担当”为标准，全面加强公司管理团队的综合素质；第三，深入开展“全面优化提升企业结构素质的‘十一项’措施”工作，驱动企业战略、管理体制、管理制度等全面优化。

## **七是全面加强风险控制，严守企业发展底线。**

随着公司多元化、国际化经营格局逐渐形成，尤其是公司陆续进入证券、信托、保险等金融领域，国内外业务板块同时发力，公司面临的各种风险更加错综复杂，风险防控压力空前巨大。

2017 年，公司将把风险控制，特别是金融业务平台和境外业务板块的风险控制放到更加重要的位置，将合规要求牢牢嵌入公司的组织、制度和流程，提升认识和应对风险的能力，增强预见性，赢得主动，占领先机。具体而言，公司将从以下三个方面重点发力，全面加强风险管理：一是加强风控体系建设，构建起全员风控的大格局；二是加强风控队伍建设，提升风控团队的职业操守和业务能力；三是理顺公司风控体系的工作机制，健全完善风控指标报送、预警和分析机制，及时预防、发现和应对风险，加强源头治理，力争把风险消灭在萌芽状态，为公司长远健康发展保驾护航。

各位股东，时代慷慨地赋予了我们快速发展、弯道超车的历史性机会，我们紧紧抓住机遇，迈上了转型轨道，但成功不会从天而降，转型任重而道远。面对未来，我们必须保持清醒的头脑，树立坚如磐石的信念：一是要保持战略定力，坚持转型发展不动摇，要聚焦战略机会点，踏踏实实，一步一步往前走；二是要牢牢守住依法合规经营的生命线，将合规要求嵌入到企业的机体中、灵魂中去，要烙印到每一项业务、每一个员工的行动中去。

我们深知，使命重在担当，实干才有未来。2017 年，公司董事会将坚守信念，严控风险，迎难而上，砥砺前行，团结和带领全体员工，全力以赴做好各项工作，推动公司尽早实现从“成功转型”到“转型成功”的跨越，以良好业绩回报股东、回馈社会！

泛海控股股份有限公司董事会

二〇一七年四月二十一日