

泛海控股股份有限公司董事会

2025 年度工作报告

第一部分 2025 年工作回顾

2025 年是中国经济顶压前行、向新向优转型的重要一年，面对内外部多重风险挑战交织叠加的复杂形势，国家以加快转变经济发展方式为主线，精准实施宏观调控，金融、房地产等行业的风险化解与转型发展工作持续深化，经济社会发展呈现稳中有进、稳中提质的良好态势。

报告期内，面对企业发展困境，公司董事会始终坚持底线思维，坚守经营与合规底线，主动担当作为，秉持对公司及全体股东负责的态度，从经营管理与公司治理两大核心维度统筹部署公司全局工作：

在企业经营管理层面，公司董事会要求公司必须牢牢守住“保运转、保稳定”的经营底线，将债务风险化解置于一切工作的中心位置，科学谋划、统筹部署公司重点工作，全力推动各项重点工作落地见效。

在公司治理层面，公司董事会要求公司恪守实事求是的原则，对公司出现的信息披露违规事项进行深刻剖析与反思，尽快

开展信息披露相关的全面整改工作。同时，公司以此为契机，持续强化合规意识，重视合规文化建设，加强公司内部自查自纠工作，健全内控执行与合规监督双轨机制，从严压实各级人员履职责任，从源头上防范合规风险，持续夯实公司合规发展基础，稳步提升公司治理水平。

现将 2025 年度董事会具体工作情况报告如下：

一、董事会组成架构情况

报告期内，公司董事会成员专业结构均衡、经验丰富，战略决策与风险把控能力不断增强，为董事会决策的科学性和高效性提供了有力支撑。

二、董事会年度履职情况

（一）董事会会议召开情况及决议执行情况

报告期内，公司共召开 5 次董事会会议，依法对续聘会计师事务所、董事会成员及高级管理人员调整、子公司出表、定期报告等重大事项进行了审议，所有议案均严格遵循“会前充分沟通、会中科学决策、会后监督落实”的方式履行审议程序。全体董事均出席会议并参与表决，会议召开程序符合法律法规及《公司章程》规定，各项决议均得到了积极落实。

（二）股东大会的召开及决议执行情况

报告期内，公司董事会严格按照相关法律法规及《公司章程》等规定，组织召开了 2024 年度股东大会及 1 次临时股东大会，审议事项涉及公司定期报告、增补董事、续聘会计师事务所等重

大议题，所有审议议案均经股东投票表决通过。公司董事会全面督导、跟踪落实股东大会决议的执行情况，确保股东决策有效落地。

（三）重点工作推进情况

报告期内，公司董事会始终将“债务风险化解”作为核心工作目标，以“保运转、保稳定、促整体化险谋发展”作为年度工作方针，凝心聚力、攻坚克难，带领公司全力推进以下各项重点工作：

1. 筑牢底线、积极思变，应对债务风险化解挑战

报告期内，公司武汉中央商务区项目核心子公司武汉公司、武汉中心公司、武汉城广公司被债权人申请破产清算/执转破，面临被清算的重大风险。在此局面下，公司董事会坚持底线思维，积极应对挑战，结合重整政策及新形势，在推进重点子公司风险化解的同时，着力争取以点带面破解公司整体债务风险困局。

在公司董事会的统筹部署下，公司管理层及时与当地政府、法院开展深度沟通，积极争取政策倾斜与司法支持。经多方不懈努力，武汉市中级人民法院于 2025 年 8 月 1 日正式启动上述三家子公司的预重整程序，并指定了临时管理人，避免了被直接清算的风险。年内，公司董事会持续督导公司管理层，在政府与法院的指导下依法配合临时管理人开展了预重整阶段的相关工作。

2. 多措并举挖潜增现，确保公司经营稳定有序

如何在复杂的内外部环境稳住公司经营基本盘，为公司化

险脱困争取宝贵的时间，是公司正持续面对的一项重大挑战。报告期内，为保障公司稳定有序经营，公司董事会指导公司管理层采取了一系列务实举措：

一是深入开展存量资产经营与盘活利用，千方百计挖掘经营潜力，加强经营回款和债权清收，保障公司基本运转所需现金流；

二是结合不同资产情况，通过市场化销售、资产抵债、司法拍卖等多元化方式推进部分资产处置，缓解诉讼执行风险，压降相关债务规模；

三是全方位推进降本增效工作，持续优化人力成本结构，从细从严管控各项非必要支出，提升公司经营管理效率。

3. 积极应对诉讼执行，全力保护公司资源基本盘

核心资产是公司脱困突围的根本依托，更是企业可持续发展的生命线。报告期内，为避免公司重要资产被无序、低价处置，公司董事会要求管理层从以下两大方面积极开展应对工作：

一方面，加强与债权人、法院等各方的沟通协调，争取理解与支持，充分运用相关合法程序，最大限度避免核心资产被拍卖，切实维护公司资产安全。

另一方面，针对拟进入司法拍卖程序的资产，主动与法院沟通，全力争取更有利的拍卖条件与合理价格，尽最大努力维护公司资产价值与合法权益。

报告期内，在公司全力争取与各方支持下，武汉中央商务区三家核心子公司的资产执行程序基本中止，有效保全了未来重整

价值和运营基础。

4. 及时开展违规整改，夯实公司合规发展底力

报告期内，公司因过往信息披露违规问题受到中国证监会的行政处罚。公司董事会对此高度重视，深刻反思问题根源，要求公司上下开展全面复盘与专项整改工作，并制定实施针对性整改措施：

一是公司上下进一步深化对监管规则的学习与理解，切实提升全员合规意识与履职能力，筑牢风险防范思想根基。聚焦信息披露工作，则要在做好临时披露的同时，加强“主动披露”，坚决杜绝同类违规情形再次发生；

二是建立起公司重大债务合同履行及其涉诉情况的动态精细化管理机制，重点强化前中后台部门、各级公司间的协同联动，压实内部报告责任，确保内部报告与信息披露制度流程得到有效执行；

三是针对债务逾期事项，借鉴市场案例，按月以临时公告的形式（自愿性信息披露）主动披露。

截止本报告出具日，上述整改工作已基本完成。经核查，报告期内，公司未再发生同类违规问题，公司治理水平与风险防控能力得到有效提升。

（四）报告期内公司经营情况回顾

1. 公司整体经营情况

报告期内，公司持续面临行业调整、诉讼、司法执行及流动

性风险，公司资产、资源受限情况未能有效改善，生产经营局面仍面临严峻挑战。叠加公司受债务问题影响，仍需按合同或法院判决计提相关利息和违约金等，导致公司报告期业绩出现较大亏损。经审计，2025年度公司实现营业总收入56.88亿元，实现归属于母公司所有者的净利润为-183.39亿元。截至2025年12月31日，公司总资产为425.73亿元，归属于母公司所有者权益为-612.20亿元。

2. 公司主要业务经营情况

金融业务和房地产业务是公司两大核心业务，业务布局主要涉及财险及房地产等细分领域。从行业发展形势来看，报告期内金融监管持续深化，财险行业竞争格局进一步分化，中小险企业经营压力不减；房地产行业政策端延续“托底防风险、稳预期促恢复”基调，市场预期逐步修复，但行业整体仍处于筑底企稳阶段。

报告期内，公司董事会始终坚持“底线思维”和“稳中求进”的工作基调，指导公司管理层结合行业政策、市场形势与公司实际情况，科学制定并动态优化公司经营策略和计划，稳定正常经营秩序，全力争取债务风险化解工作实现突破，改善公司经营局面。具体来看：

（1）金融业务

2025年，公司金融板块实现营业收入52.03亿元，占公司营业收入的91.47%。

报告期内，公司核心金融子公司亚太财险坚持“稳字当头、

效益为先、降本增效、提升能力”的经营方针，持续优化业务结构，提升业务品质，严控运营成本，盈利能力实现显著提升。报告期内，亚太财险实现净利润 0.43 亿元，同比扭亏为盈。具体来看，承保端全年保费收入 52.72 亿元，综合成本率同比下降 6.32 个百分点，承保效益大幅改善；投资端全年财务投资收益率较去年亦有所提升。

（2）房地产业务

2025 年，公司地产板块实现营业收入 4.66 亿元，占公司营业收入的 8.19%，其中：

武汉中央商务区项目是公司境内核心地产项目。报告期内，武汉公司持续推进助商稳企，盘活持有物业经营，深挖闲置资源价值，多措并举降本增效，基本稳住了企业经营局面；同时，积极应对自身及核心子公司被债权人申请破产清算/执转破的严峻形势，依法配合临时管理人开展武汉三家公司的预重整相关工作，力争化被动为主动，推动整体风险化解和企业重生发展。

泛海物业是公司房地产板块的专业物业管理平台。报告期内，泛海物业实现营业收入 2.31 亿元，实现净利润 1,817.66 万元，物业费收缴率达 95.59%。市场拓展方面，泛海物业取得积极进展，成功中标北京、武汉等多地物业服务项目，并续签北京、武汉、杭州、上海等核心区域多个物业服务项目。2025 年，泛海物业位列“中国物业服务百强企业”第 47 名，较上年提升 2 名，品牌影响力持续增强。

报告期内，面对复杂严峻的外部市场环境与经营挑战，公司董事会未曾退缩、未言放弃，始终立足全局，审时度势、顺势而为、借势而进，突破思维定式，引领公司不断探索风险化解新路径。

面对前方艰难险阻，公司董事会化险脱困的决心坚定不移，将与公司管理层携手并进，力争为公司整体脱困突围开创新局面。

第二部分 2026 年工作计划

2025 年，国家层面密集出台相关利好政策，为困境企业脱困转型提供了良好的政策环境：3 月 14 日，中国证监会发布《上市公司监管指引第 11 号——上市公司破产重整相关事项》，进一步规范上市公司破产重整相关工作，为上市公司通过司法重整实现重生提供更加完善的制度保障；4 月 26 日，最高人民法院发布《关于坚持严格公正司法规范涉企案件审判执行工作的通知》，明确依法适用破产重整、和解程序，帮助具有挽救可能和价值的企业恢复生机、重返市场；10 月 31 日，全国工商联、国家发展改革委、司法部、财政部联合印发《工商联执委企业建立完善中国特色现代化企业制度指引（试行）》，为企业完善治理结构、实现高质量发展指明方向。国家在政策、制度层面对困境企业通过司法重整实现重生发展的支持力度持续加大，公司脱困

转型的外部政策条件持续向好。

2026 年是公司风险化解、突围破局的关键之年。公司董事会将继续秉持审慎的底线思维，在全力稳经营、保运转的同时，把握政策环境向好的契机，特别是针对重要子公司预重整新形势和关键节点，指导、督促管理层研究制定科学、务实的整体风险化解方案及不同情形下的应对预案，依法合规创造条件，全力推动公司脱困转型，维护各方利益。

2026 年，公司董事会将重点推进以下几方面的工作：

一是积极应对子公司预重整，着力推动公司整体风险化解

针对当前债务风险化解的紧迫任务，公司董事会将全程指导、监督公司管理层按以下方向开展工作：一是紧密跟进武汉重点子公司预重整程序，系统谋划公司整体风险化解方案，主动加强与债权人、政府部门、法院等多方主体的沟通协调，全力争取政策支持与共识凝聚；二是综合运用协商、法律等合法合规手段，最大限度维护公司核心资产的完整性与价值稳定性，为公司风险化解及转型发展夯实价值基础；三是用足用好公司资产、资源优势，加快引进战略投资者及优质合作方，将外部资源与力量转化为公司转型发展的内生动力。

二是深化政策研判与资源对接，充分利用好外部政策助力

随着与司法重整、困境企业纾困、地产行业“商改住”等相关政策制度地不断推出、完善，精准把握、高效运用政策支持，已成为公司突破困局的关键变量。公司董事会将切实增强工作前

瞻性与主动性，持续加强政策跟踪与形势研判，及时掌握政策落地执行情况，主动对接政策、司法、产业等各方资源，争取将政策红利转化为破局动能，全力推动公司化危为机，重回健康发展轨道。

三是深化开源节流举措，保障公司正常经营秩序

宝贵的现金流是公司维持基本经营运转，持续推进风险化解的基础保障。为此，公司董事会要求公司务必继续狠抓经营与资金管理工作，重点从两大方面筑牢现金流保障：一是多措并举拓宽现金流来源，持续深挖资产经营、处置与债权追收潜力，加快回款进度，多渠道回笼现金流；二是持续深化降本增效，坚决压减一切非必要开支，优先保障公司核心经营需求。

四是持续强化风险防控，稳步提升公司治理水平

公司董事会将深刻吸取历史经验教训，通过以下常态化、制度化举措强化公司合规发展基础：一是要求公司进一步完善风险排查与动态管控长效机制，对重点业务、关键环节实行全过程动态监测，做到早识别、早预警、早处置，从源头防范各类经营与合规风险；二是密切跟踪公众公司有关监管政策和监管规则变化，积极组织公司员工开展学习与培训，确保始终符合监管要求；三是充分发挥内部审计与监察作用，以监督实效巩固合规基础。

征程万里风正劲，重任千钧再出发。风险化解工作没有捷径可走，唯有脚踏实地、久久为功，把每个环节做牢做实、见到成

效。2026 年，公司董事会将始终锚定“化险脱困”这一根本目标，以“越是艰险越向前”的坚守与担当，以主动思变、应变、求变的破局思维与举措，带领公司管理层及全体员工砥砺奋进，全力推动公司尽早走出困境、重焕生机！

特此报告。

泛海控股股份有限公司

董事会

2026 年 4 月 24 日