

长航凤凰股份有限公司

2021 年度董事会工作报告

一、2021 年工作回顾

2021 年是第八届董事会改选后完整履新的第一年，新的董事会坚持“为客户创造价值，为股东赢得回报，为员工谋求幸福”的企业宗旨，认真落实监管要求，强化市场导向，在攻坚克难中不断推动公司高质量可持续发展。全年实现营业收入 9.35 亿元，同比增幅 31%；实现利润总额 1.24 亿元，同比增幅 634%；实现净利润 9618 万元，同比增幅 814%，创重整以来最高水平。

（一）夯实管理根基，公司治理水平有新提高

2021 年初，根据证监会在上市公司中开展治理专项行动精神，公司迅速组织学习，开展了全面的自查自纠。一是认真填报自查清单中的 119 个问询事项，聘请立信会计师事务所为公司出具了内控专项核查报告，如实反映问题。二是成立了以监事会主席为组长的五人内控小组，抽调各部门长以及业务骨干人员，对比新规，查找制度缺陷，历时 8 个月，将原来六类 81 个内控制度逐一进行修订，最终形成了适应企业现阶段发展的七类 53 项内控制度。三是强化内控监管，改革公司内设机构，新设董事会办公室、审计部，并对所有部门重新进行了职能定位。

内控制度的设立执行、约束监督机制更加完善，进一步增强了公司自我规范、自我提高、自我完善的意识，提升了治理水平，为公司的高质量发展奠定了基础。

（二）持续攻坚克难，解决历史遗留问题有新进展

本着对公司、投资者负责的原则，董事会坚决担当使命，启动攻坚战役，基本解决困扰公司多年的历史遗留问题。一是全年共协解富余人员 159 人，彻底清

理了非在岗人员，并理顺了“退休人员企业补贴”等多项不合理支出。二是积极执行国家政策的要求，为公司 5519 名退休职工办理了社会化移交手续。历史包袱的解决，使公司能够轻装上阵，将更多的精力投入到主业经营上来。

（三）稳中求进，运营绩效迈上新台阶

为精准服务生产经营，年内董事会加大了调研力度。一方面，围绕各经营实体，先后多次深入一线单位，实地了解各板块生产经营中的痛点、难点，专题研讨，分类解决。一方面，深入行业主管部门和业界同行，把脉行业发展态势，认真研判适应“双碳”减排的可持续发展思路。一是针对燃油价格上涨快、成本控制难的痛点问题，开始尝试燃油期货套期保值业务。公司坚持制度先行，出台了期货操作规则，经董事会批准投入资金 200 万元，年内共计交易 80 次，积累了操盘经验，迈出了公司在燃油成本控制上的重要一步。二是积极调整低效收入。内河运输收入一直在公司总收入中占有重要地位，但效益水平低，困扰着公司的整体发展布局。对此，结合市场走势，公司决定，在运价高启时通过运营模式的转变获取无船承运的收益最大化，8 月份撤销了凤凰南京公司，成立凤凰南京物流事业部，并积极探索多式联运业务，取得了较好效果。2021 年，尽管内河运输收入同比下降了 3.79%，但毛利率提升了 1.45 个百分点。三是打破融资坚冰。一方面，牵线搭桥，协调股东资源，化解融资难题，成功从金融机构获得授信资金 1.2 亿元，打破了公司 2012 年以后因破产重整不能从金融机构获得资金支持的历史。一方面，抢抓战略机遇，在船舶价格快速上涨，境外船东惜售且欲毁约、港口疫情管控加强的困难局面下，认真贯彻落实第 29 次董事会决议，最终以较当期市场低三成的价格购置了一艘 5 万吨级海轮，同时购进了一艘长江 130 型标准化船舶，按战略发展方向，补强海运运力，适度发展长江运输。通过聚焦主业，采取多种措施提质增效，确保了公司各项经营目标的圆满收官，2021 年三季度公司净资产收益率达到 13.25%，在国内沪深主板上市的航运企业中排名第四，年末达到 20.48%，较三季度提高了 7.23 个百分点。

（四）强化使命担当，员工面貌有新变化

“以人为本”是公司人才战略核心要求，高素质的人才队伍才能推动公司高质量发展，如何以人为本、打造核心竞争力一直是董事会关注的重点。一是注重发挥党组织的战斗堡垒作用。结合员工队伍中老同志多且党员占比高的特点，规范党组织生活，认真做好传帮带，展示党员新形象，助力公司生产经营。特别是在党史教育中，通过组织员工分批到井冈山革命根据地，现场感受井冈山精神，并结合企业发展畅谈心得体会，极大地激发了全员干事创业的积极性。二是加强人才队伍建设。公司启动了“凤凰学院”建设，并引进 11 名航运专业人才弥补关键岗位空缺。三是坚持人岗适配。结合组织架构调整，先后对总部机关中层、二级单位班子成员共计 7 人进行了调整。通过采取一系列理解、尊重、关爱员工的举措，员工对公司的认同感、归属感进一步增强。

（五）严格规范履职，对外交流有新突破

公司把董事会职能建设作为公司治理的重要环节，从规范日常履职入手，确保董事会“把关定向”作用的发挥。一是抓“关键少数”。公司对所有监管部门下发的文件及通知均通过各种途径及时反馈，确保董监高人员第一时间知晓并参与，特别是对重大事项的决策，坚持按规定程序办理，让董事畅所欲言，做到了形式和内容的统一。二是积极回应监管关切。公司注重与监管部门的交流与沟通，特别是在涉及股权、高管变动、负面舆情等重大问题上主动汇报，争取理解与支持，全年未收到关注与问询函件。三是多渠道搭建对外交流平台。实践中，公司不断深化对上市公司履行社会责任的认识，对重要事项主动披露、高质量披露逐渐成为常态，全年共发布公告 133 份，达近三年来最高水平。针对投资者关心的问题，公司也及时进行解答。通过多方面投资关系管理手段，增加企业透明度，增进互信水平的提高，让外界对企业有了新的认识，机构股东持仓水平显著提高。

二、2022 年主要工作计划

2022 年，董事会将紧紧围绕航运主业发展，以观念转变为抓手，以资源整合为重点，创新经营模式，力争实现收入 10.04 亿元，实现利润总额 7200 万元。

（一）统一认识，创新经营

面对复杂多变的国际国内航运市场，宏观经济不确定性，加之全球化面临的分裂与冲突，公司经营面临的前所未有的压力与挑战，在传统行业中适应新挑选、新变化，创新经营模式，应对新风险。一是发挥公司机制体制优、决策链条短的优势，求新求变，将单纯依靠发展自身运力转变到控船舶与控货源并重。二是在燃油成本的管控手段，积极开展燃油期货交易，运用套期保值成熟工具，发挥“实体运作+金融”工具的联合作用，对冲海运燃油成本，实现公司燃油成本的总体费用控制。三是通过全公司网格营销，开拓市场。通过丰富市场生态圈，增加货主、港口、船东、船厂、站场和铁路等客户数量，不断设计优化多式联运、江海直达、港航综合物流服务、船员培训派遣等四类拳头产品，为客户提供更好的全程”一站式”物流方案。

（二）聚焦资源整合，扩大品牌影响力

经过公司总体研判，2022年航运指数虽有回落压力，但仍会保持相对平稳状态，要抢抓机遇，加大内外资源整合力度，坚持上下联动、板块联动，提质增效，做大市场份额，做强品牌影响力。一是公司对各经营单位进行功能定位。重新划定各经营单位的经营范围与定位描述，减少内部竞争，鼓励各单位立足实际，发挥专长，利用平台，维护客户，做大做强，提升效益水平。二是依托公司作为主板市场专营干散货运输第一股的市场影响力，强化总对总的联系，不断拓展长航凤凰“生态圈”，赢得社会认同，改善企业生态环境。三是高度重视品牌资源的不可复制性，以可持续发展为目标，以强强联合、产业链延伸、规模化扩张运力为合作方向，不断优化产业布局。四是强化江海联动、运力联动，降低运营成本，不断推进点到线、线到面的资源整合进程，密织成网，抢占市场份额。

（三）做实精细化管理，积极推进业财一体化

公司全面树立“勇争一流、提质增效”的经营理念，通过精细化管理要效益。一是坚持问题导向。认真落实“一把手”负责制，明确各级负责人就是本单位本部门查找问题、补齐短板的第一责任人。紧盯业务流程，明确管理标准，逐项进行梳理，特别是对职能交叉的事项要予以重点关注，防止出现管理空档，在

此基础上，列出清单限期整改。二是绩效激励精细化，发挥考核的导向作用，服务于生产经营，服务于公司全年经营目标。认真测算，突出目标的先进性、可行性；要综合把握收入结构与效益、总部与经营单位之间的关系，差异化制定相关考核办法；发挥机制优势，敢于打破天花板，让员工共享企业发展的红利。三是加快业财一体化建设步伐。组建专班，仔细评估各类需求，按照急用现行的原则，从统一业务流程、统一数据维度，明确核算关系三方面入手，列出时间表和路线图，分步实施，年内完成管理系统的定型工作，通过有效信息化管理，实现业务流程、财务会计流程、管理流程的有机融合，大幅提升企业的风险控制水平，有效增强企业的核心竞争力。

（四）适应新要求，持续引深公司治理

2022年初，证监会和深交所共同开展了上市公司监管法规体系整合工作，新规变化给“关键少数”履职提出了更高的要求，公司将主动适应监管部门出台的各项新规定、新要求，不断强化“关键少数”履职的合规意识，底线意识；进一步突出董事会在公司治理中的核心地位，进一步明晰职责边界，做到该管的一定要管住、管好；进一步增强公司工作的透明性，以企业微信为平台，搭建信息反馈交流平台，推动公司治理向更规范、更透明发展，确保每一位董事都能及时知晓公司运营状况，提出工作建议。

新征程催人奋进，新使命重任在肩。2022年，我们将进一步解放思想，聚焦经营，发挥聪明才智，实事求是，真抓实干、攻坚克难、久久为功，推动公司高质量发展！

长航凤凰股份有限公司董事会

2022年3月18日