

大禹节水集团股份有限公司

2017 年董事会工作报告

一、2017 年度经营情况概述

2017 年是大禹节水发展历程中极不平凡的一年。面对错综复杂、艰难的经营形势，公司董事会认真分析了行业发展面临的大的宏观政策变革，公司发展历程中每个经营模式的历史机遇和重要历史机遇期模式抉择的重要性、引领性和超前的预见性，全体经营班子因此认清了形势，看准了方向，统一了思想，增强了信心。公司董事会积极响应乡村振兴国家战略号召，坚定贯彻既定的发展战略，以乡村振兴为己任，在经营范围上进行关联拓展，紧紧围绕“三农三水”做文章，即在农业高效节水、农村安全供水和农民污水治理领域深化经营板块。在经营模式上大胆向以投资拉动的开发商模式挺进。顺着这一思路，公司内部管理的顶层设计和管理层班子也作了相应的调整，一年来形成了专业化管理和板块化经营管理相结合的模式，以“猎头”方式在各板块引进了相当数量的行业高端领头人才担任高级管理人员，全体经营班子在董事会的科学决策和领导下，紧紧围绕“保增长、调结构、促发展”的思路，加强形势预判研判，及时抢抓市场先机，适时调整经营策略，狠抓安全生产，努力改善经营局面。广大干部职工知难而进、奋力攻坚，全年实现新签订单 29.64 亿元，同比增长 88.31%，实现营业收入 12,8442.37 万元，较上年同期增长 24.80%；净利润 10,199.06 万元，较上年同期增长 64.47%。超额完成了全年各项任务目标。2017 年度具体经营情况如下：

1、扎实推进产业发展规划，模式创新取得重大成效。

公司以政策和市场为导向，抢抓新时期投融资改革新模式机遇，进一步扩大云南陆良首例社会资本投资农田水利改革试点项目示范带动效应，通过思想动员、行动引领，进一步统一了全员对经营新模式的认识和领会，PPP 项目迅速在云南、内蒙古、宁夏、甘肃等地复制推广，并在年内实现新签 PPP 框架协议超过 200 亿元，尤其是元谋大型灌区丙间片区 11.4 万亩高效节水灌溉项目以及天津公司武清农村污水治理项目和邹城城市供水项目的成功探索和实践，为公司在 PPP 项目谈判、实操和建设运营等方面积累的宝贵经验，成功开启了公司在环保领域和供排水领域的新天地。

2、结构调整取得重大成效。

公司全资子公司工程公司获得中华人民共和国住房和城乡建设部颁发的水利水电工程施工总承包壹级资质，对于集团转型跨越发展提供了新的引擎和强有力的支撑；通过整合资源，成立大禹制造事业部，围绕多品种、高附加的生产理念，通过设备智能化改造和信息化建设，“大禹智造”初显成效，开机率、人均产值大幅度提升；前瞻性的成立了大禹资本集团，积极协调与银行、券商、基金等金融机构关系，充分服务于更多的 PPP 项目建设，为公司安全科学高效拓展 PPP 项目保驾护航；围绕环保业务需要成立大禹净水公司、大禹乐水新源公司，智慧水务大平台全面形成，开启了智慧水务业务和环保业务的新起点。从产业结构调整的功效来看，大禹设计、大禹工程、大禹研发、大禹智慧等轻资产产业板块盈利能力显著提升。

3、资本运作取得新成效。

2017 年，公司持续以资本运作服务实体经济发展为导向，紧紧围绕董事会确定的目标，启动 5.4 亿元公开发行公司债券的重大直接融资事项并于 2018 年 3 月 23 日获得中国证监会核准通过。报告期内，公司在上海联合产权交易所竞拍取得北京国泰节水发展股份有限公司 19%的股权，探索混合所有制企业经营机制，本公司通过和北京国泰节水发展股份有限公司深度合作，可使公司在农业节水、污水治理等领域的业务拓展得到快速扩张，提升企业在行业的竞争力。

4、科技创新取得新进展。

报告期内，公司再促科技创新发展，高精尖人才集聚，科技创新体系不断健全。成功申报了 2017 年国家智能制造新模式—农业精量灌溉装备智能制造新模式项目，“农业精量灌溉装备智能制造试点示范”入选国家智能制造试点示范，是唯一一家节水灌溉领域试点示范企业，有力推动了精量灌溉装备产业的提质增效和智能转型，树立了行业和区域内智能制造技术应用的示范标杆。公司获批甘肃省技术创新示范企业，全年获得省级科技进步奖 1 项，市级科技发明奖 1 项；全年申请国家专利 55 项，其中发明专利 37 项；获得授权专利 50 项，其中发明专利 17 项、软件著作权 3 项，截至目前，公司拥有专利 376 项，其中发明专利 39 项，软件著作权 7 项，公司科技软实力大幅提升。

5、队伍建设注入新动力。

通过进一步完善内培外引人才机制，通过推行引进高端人才战略，完善招聘体系的整体效能，坚持单个重点引进及公开大量招聘相结合，重点面向京津冀地区引进了一批高端技术人才和职业管理团队。2017 年，公司引进博士、硕士研究生 18 人，本科学历 157 人；引进中级以上职称专业技术人员 27 人，其中高级职称 6 人；截止 2017 年末，公司本科学历 503 人，硕士、博士 56 人；中级职称 125 人，高级职称 22 人。通过不断强化不同文化思想的交流和企业文化认同，有效促使新聘人才较好地融入企业文化，提升了公司整体精神面貌；实现了人才学历结构优化，管理队伍年轻化，专业技能升级、管理人才集聚的阶段性目标。

二、核心竞争力分析

在科技创新方面：自主研发的 DY-D 型水动活塞叠片式自洁净过滤装置填补了滴灌过滤系统无国产设备的空白，公司生产的内镶贴片式地下滴灌管、内镶贴片式紊流压力补偿滴头及滴灌管均为国家重点新产品。公司开发出针对坡地及丘陵地的铜祛根防负压抗堵塞紊流压力补偿地下灌水器，经甘肃省科技厅组织国内著名专家鉴定，性能达到国际同类产品领先水平。申报的“精量滴灌关键技术与产品研发及应用”项目获得国家科学技术进步奖二等奖。公司是高新技术企业，拥有国家级企业技术中心。

在产业链运作方面：报告期内，公司全资子公司工程公司获得中华人民共和国住房和城乡建设部颁发的水利水电工程施工总承包壹级资质，可承担各类型水利水电工程的施工，包括以防洪、灌溉、发电、供水、治涝、水环境治理等为目的的各类工程（包括配套与附属工程），该资质的取得拓宽了工程公司工程项目的市场准入和承揽范围，同时公司拥有九大主要水利工程设计乙级资质，设计范围涉及整个水利产业链条，随着行业发展越来越规范，公司具有的工程总承包资质和能力以及显著的集团专业化工程承接和组织施工优势将极大的与竞争对手拉大差距。

在渠道建设方面：农田水利行业所获取的订单及工程施工业主方主要是地方政府，完善而有效的渠道建设不仅是市场开拓的要求，而且也对于后期的运维以及未来进行农资平台的搭建具有重要的意义。公司在全国布局分子公司以及连锁加盟店的模式，是目前国内渠道布局最为广泛，渗透最为深入的节水公司。目前，公司营销网络已经遍及全国多数省区及走向 20 多个境外国家，与同行业公司的

业务大多局限在注册地省区内相比，具有明显的竞争优势。

在运维能力方面：保证节水工程安全、稳定运行的关键是实现设计、材料、施工、售后技术服务的一体化运作，是一项全面、系统的工程，需要承建单位有较高水平的设计能力、专业的施工技术和力量，以及完善的售后服务体系，对工程承接单位的综合能力和人员素质要求比较高。公司自成立以来，一直凭借自身内在持续的技术创新提升产品性能，持续的工程施工经验积累树精品工程，不断优化 engineered 方案服务于工程项目施工，不断发展壮大的现代节水农业设施连锁服务中心则更直接的将整套系统集成能力传递给客户。公司遍布全国的销售片区和网点，不仅仅承担了销售的功能，而且也承担着为终端用户提供运维和技术服务的功能，凭借强大的渠道和布局和人才队伍建设，公司运维能力在业内也是首屈一指。

在运维经验方面：公司已经拥有云南陆良恨虎坝实施了中型灌区创新机制试点项目的两年的运营周期，云南元谋大型灌区丙间片高效节水灌溉项目也已经进入运营阶段，公司作为农业节水灌溉领域中以 PPP 模式第一家试点并推广应用的公司，在实践和项目具体操作中积累了丰富的经验和成熟的管理流程。

在融资能力方面：公司已设立了全资子公司禹王投资管理(北京)有限公司，并聘请了行业内具有丰富从业经验及 PPP 项目投资运作经验的人士在公司担任高管并组成专业投资团队，充分利用上市公司平台的资金、品牌与规范管理等优势，服务于更多的 PPP 项目建设。同时本公司作为上市公司，资信状况良好，已先后与多家银行、券商、政府投资平台等金融机构形成战略合作关系，为公司未来 PPP 项目的发展提供了融资保证。

三、公司未来发展的展望

1、公司的战略布局

总体目标：十九大期间，乡村振兴上升至国家战略高度，农业和农村将成为国家未来发展和投资的重中之重。公司原来的核心业务是涉及农业的农田节水灌溉，2017年开始进入农村供水和农村污水处理领域，目前公司的发展战略为立足“三农三水”（即农业高效节水、农村安全供水、农民污水治理），以“设计+产品+工程+服务”的大禹模式为依托，由“单纯的制造商”向“综合服务商”跨越转型，进行全产业链运作。

核心战略点：

坚持“三农三水”的产业定位和“八大业务板块”协同发展：“农业高效节水、农村安全供水、农民污水治理”是关系民生和社会长治久安的一项历史任务，坚持三农三水的产业定位，既是对公司传统业务的传承和发展，更是新时期对公司可持续发展的战略定位，我们要通过快而稳的行动全面占领农村新市场，做足农与水的大文章，为集团健康可持续发展提供坚强的战略支撑和保障。大禹研发、大禹资本、大禹设计、大禹工程、大禹智造、大禹智慧水务、大禹环保和大禹农业八大业务板块涵盖了公司从传统到新兴业务的各个领域，覆盖了涉农涉水的全产业链条，实现了产业系统集成。未来公司要在继续夯实和巩固传统业务板块基础上，补齐新兴业务短板，只有实现八大业务板块协同发展，才能为公司健康可持续发展提供不竭动力。

发展以科技创新为核心、经营以利润提升为核心、管理以经营人心为核心”是公司新时期战略思想的核心内容，明确了公司经营管理工作总体思路以及具体手段、方向和目标，任何时期公司都始终要以党的建设为根本，依靠创新驱动不断巩固和提升公司在行业中的核心竞争力，从而保障公司持续稳定的利润增长，最终实现股东利益的最大体现和员工与企业发展的有机统一。

以大禹资本、大禹研发为核心，致力于推出符合公司战略的业务运营模式，打造生态产业投资、建设、运营、管理等综合性业务平台。在政府大力推进和开展PPP模式的政策方针下，积极开拓优质的PPP项目，发掘并参与以PPP模式为主的水利设施建设投资、企业并购重组投资等。同时设计并建立标准化的产业基金模式及交易结构，打造健全、合理的投融资业务体系。通过大力推进水利产业投资并购基金运作，参与项目投资、建设及运营管理。同时针对智慧水利相关产业优质标的进行并购，实现以大禹资本为平台，整合智慧水务领域市场、资本和管理等方面的资源，加快多层次业务体系建设的目标。

以大禹研发、大禹智慧水务为平台，通过大数据、物联网、移动互联等技术应用，构建相对完整的智慧水利产业链条，强化水利信息化对业务领域的服务与支撑，实现水利信息采集、传输、存储、管理和服务的数字化、网络化与智能化，全面提升水资源管理效能。

2、2018年度公司的经营计划

（重要提示：该经营计划不构成公司对投资者的业绩承诺，投资者应对此保持足够的风险意识，并且应当理解经营计划与业绩承诺之间的差异）

加快结构调整升级步伐，努力提升集团续航能力。一要密切关注和研判政策走向，把握好农田水利以及三农三水等发展动态，抢抓市场机遇，应对好新一轮市场变化；二要深挖客户资源，巩固好老客户，积极拓展新客户，做好公司各类八大业务和各产品序列的营销工作；三要不断优化各项指标，在研发、设计、制造、工程、智慧水务等领域精益求精，严控产品质量；四要以市场为导向，整合资源，优化管理，坚持创新驱动，加大大禹智造关键技术的提升改造，形成“拳头”产品及高附加值产品，提升利润空间；PPP业务要创新思路，提高质量，加快发展。大禹资本和项目管理部门一要加强管理和人才引进培养工作，不断提高业务质量，满足发展的需要。二要全力以赴积极开拓市场，加快PPP项目增量和落地，扩大新业务存量和增量。

突出科技创新，在创新型企业建设中提升核心竞争力。一是认真落实公司中长期科技发展规划及科技与环保产业发展规划，以大禹研究院为载体，建立健全新的科研体制机制，整合资源，发挥创新平台优势，构建起“面向集团、服务主业、产研结合”的科技创新体系，加强科技创新保障体系和人才队伍建设，落实专项经费，健全激励机制，努力引导全员参与创新，提升科研能力、应用能力、服务能力和产业化能力，使科技创新与产业发展融合度更高、研发成果转化速度更快、科技对集团的贡献度更大。二是要围绕主业需求推动科技产业发展。大禹研究院作为公司的科研孵化基地，要紧跟主业技术需求和高新技术发展趋势，抓研发、推创新、强服务，提高技术标准，完善技术手段，提升科技含量，形成具有领先水平的技术成果，打造知名品牌，增强核心竞争力。三是要加快推进信息化建设。信息化是创新驱动战略的重要内容，围绕公司战略要求，以ERP系统建设为核心，加快推进信息化建设，搭建统一、规范、标准、高效的信息化平台。重点巩固和提升已上线模块的联动机制，最大发挥信息化效能，建立完善的运行维护体系，强化操作人员的应用培训和现场检查指导工作，优化办公自动化流程，加快信息化二期全面上线工作，扩大信息管理范围和内容，建立信息化应用推广的考核激励机制，做好信息化与实际工作的深度融合，优化工作流程，提升信息化水平，使信息化在公司运营管理中基础性支撑作用更加突出。

以项目管理改革为主线，努力推动集团重点项目建设。工程项目管理要充分发挥公司水利水电工程施工壹级资质，转变工程项目战略思路，强化管理，提质、降耗、增效，不断完善工程成本控制管理体系，做好施工建设各环节的成本控制。一要对开工的重点工程项目精心组织施工，采取有效措施，按照合同要求全力以赴确保项目建设进度和质量；二要突出模式，总结经验。进一步借助PPP项目的优势，扎实探索和积累在农村污水和农村供水领域的建设和运营管理经验，为公司长远发展做好各项基础工作。三要完善招商、运营等管理细则，制定好相关合同、协议文本，防范法律风险。

全面强化管理提质，努力实现集团良性发展。一是做实基础管理，强化集团管控，突出抓好管理工作标准化、规范化和信息化建设，借助信息化手段，提升集团管控水平和效率，减少行政资源浪费。二是加强财务管理，优化财务管理体系，强化财务专业管理、区域管理和项目管理，“严守底线、不破红线”，确保财务安全。加快建立和完善财务管理共享中心工作。三是强化安全管理，确保安全受控。不断完善各类安全生产规章制度，重在完善优化操作规程，提高针对性和可操作性。进一步提高巡查、检查和整改闭合效果，以“零容忍”的态度强力集中整治不良惯性操作。积极探索构建企业安全文化体系，经常性开展全员安全教育培训及宣传工作，将安全纳入绩效考核，建立健全管理长效机制，营造优良的安全文化氛围。

3、可能面对的风险

（1）业务模式风险

公司积极响应“建立健全政府和社会资本合作（PPP）机制”的号召，已与多地政府就PPP模式开展合作。PPP模式更强调的是一种公司的合伙协调机制，目的在于发挥共同利益的最大化，以便与政府实现“利益共享、风险共担、全程合作”，有效降低项目风险，有利于后期回款。但PPP模式依然存在一定风险，首先是政策方面，虽然近年来关于PPP模式的相关政策落地加速，但整体上仍有待完善。其次，PPP模式项目投资额较大、合作年限较长，在实际运营中受各方面的影响，项目的盈利情况或低于预期水平从而带来运营风险。

应对措施：公司在深入探索PPP创新业务模式的同时，不断完善PPP项目的内部风控管理体系，加强对项目的技术分析、财务判断、可行性研究、风险评估，

选择财政状况良好的地方政府、实力雄厚和信誉良好的合作方，降低项目风险。针对部分延期建设项目，一方面，公司严格按合同约定义务履约，避免造成我方违约；另一方面，积极与业主沟通，尽力排除项目实施障碍，全力推进项目进度。另外，对于后续招投标项目，仔细甄别、认真分析可行性，选择风险可控的项目参与。

（2）经营性现金流量净额较低的风险

农田水利工程项目建设通常需要企业先垫资后收款，在一个完整项目的实施过程中，公司需要垫付的资金包括：投标保证金、履约保证金、工程周转金等，随着公司业务规模的扩张以及承接PPP工程项目规模的逐步扩大，工程结算周期也有所延长，公司垫付的资金量不断增长，虽然公司加强经营性现金流的管理，加大了货款回收的力度，但还未彻底改变经营性现金流量净额较低的局面，目前公司主营业务产生现金的能力依然不能完全满足业务快速发展的需要，公司资产负债率偏高，资金运用效率较低。若需匹配的流动资金与公司良好的市场前景不协调，将可能影响公司经营目标的顺利实现。

应对措施：公司要充分运用自身积累，利用财务杠杆的作用实现资金利用效率的最大化，逐步倾向于政策性银行对产业的支持以及充分发挥产业基金投资的作用，增强项目本身的融资吸纳能力。另外，公司要积极盘活存量资产，对现有资产优化配置，通过合作、合资、合营等方式，提高资产增值效应，使公司各项经营目标能够顺利实现。

（3）募投项目未能实现预期效益的风险

公司非公开发行股票募投项目主要投资于现代农业节水设施连锁经营服务中心建设运营项目、天津大禹喷灌生产线建设项目、节水灌溉信息化自动控制装备生产线（天津）建设项目和河西走廊黑果枸杞高效节水灌溉产业化（第一期）项目等。公司在项目确定之初已对各项目进行了充分的市场调研和严格的可行性论证，但在项目实际开发建设过程中，随着时间的推移受宏观政策变化、市场变化等诸多因素的影响，募集资金投资项目未来可能存在市场发生变化、项目实施进度不能保证、市场营销不理想等方面的风险，可能影响项目的投资效益。

应对策略：为避免募投项目面临的收益风险，公司对募投项目实施进度紧密跟踪，对市场变化形式及时深入透彻分析，不排除未来如遇市场发生重大变化对

募投项目设计方案及后续建设计划进行调整的可能，尽可能降低募投项目风险。

（4）管理风险

近年来，公司的经营规模和业务范围不断扩大，人员也在持续扩充，研发体系、外延投资体系、决策支撑体系等部门的体量快速提升，这对公司高管的领导能力、驾驭经营风险的能力，管理干部的素质和适应快速变化的能力都提出了更高的要求。未来，若公司的组织结构、管理模式和人才发展等不能适应公司内外部环境的变化，可能会给公司的经营发展带来不利的影响。

应对策略：公司已根据集团化发展需求，强化平台化管理，提升整体效率，实现资源互通共享，从公司运作的各项业务板块自上而下推进各公司间的有效整合，逐步完善集团公司与各业务子公司之间的管理体系，建立与集团化发展相适应的内部运营机制和监督机制，保证公司整体运营的健康、安全。同时，公司将充分尊重各控股公司管理体系的差异性，从公司治理、发展战略、市场协同、人才激励等各个方面不断完善相关内控制度与流程，加强内部管控和文化融合，以实现最有效的资源整合。

大禹节水集团股份有限公司董事会

2018年4月12日