

大禹节水集团股份有限公司

2021 年度董事会工作报告

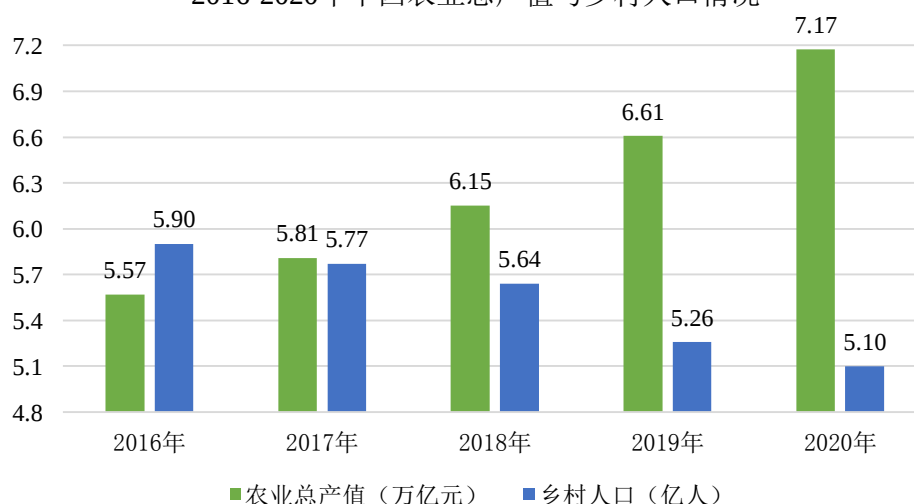
一、 报告期内公司所处行业情况

（一）公司所处行业

公司是国内农村水利行业中极具影响力的企业，公司主营业务主要涉及农业高效节水、农村污水处理、农民安全供水三个领域。农村水利是指为增强抗御干旱洪涝、改善农业生产条件和农民生活条件、提高农业综合生产能力、保护与改善农村生态环境服务的水利措施，农村水利涵盖农业高效节水、农村污水处理、农村安全饮水等领域。

中国是传统的农业大国，农业是提供支撑国民经济建设与发展的基础产业。2020 年中国乡村人口数量为 50,979 万人，贡献了 71,748.23 亿元的总产值。我国现代农业受土地流转、新型农业主体、产业园区等相关政策推动，已经形成了家庭农场、农民专业合作社、农业产业化龙头企业等新型农业经营主体竞相发展的局面。

2016-2020年中国农业总产值与乡村人口情况



数据来源：国家统计局

与此相应的，中国面临水资源短缺、农村污水处理覆盖率低、农村地区供水不足等难题：我国人均水资源占有量仅为世界平均的1/4，农业灌溉以“大水漫灌”为主，灌溉用水利用率低下；多数乡村尚未开展污水处理建设，根据住建部《2020 年城乡建设统计年鉴》，我国建制镇和乡级污水处理率分别为65.35%和34.87%，远低于城市的97.53%，农村污水治理任重道远，发展空间巨大；偏远地区供水工程存在规模小、持续性差等问题，净水消毒设施不完备、使用不规范造成居民用水水质不合格的现象十分普遍。

（二）行业发展阶段

1、农业高效节水

农业高效节水行业发展至今，已经过节水灌溉技术及生产设备的引进、消化、吸收阶段与节水灌溉技术推广、节水灌溉行业快速发展阶段。目前，国内从事节

水灌溉产品制造和工程建设的企业约有500家，但多数企业规模较小。在此背景下体量相对较大、资金较充裕、有一定技术和专业人员储备、管理较为完善的龙头企业开始出现，龙头企业凭借较好的品质和稳定的生产规模占据了越来越多的市场份额。在政府良好的政策支持下，随国内研发、创新能力的进一步增强，头部企业有望进一步提高产品和服务品质，缩小与国外领先产品的差距。

近年来，我国相继颁布了《全国农业可持续发展规划（2015-2030）》、《国家节水行动方案》等有利于节水灌溉行业的产业政策，从水利、农业综合开发、土地整理以及城市园林等行业和领域入手加大对节水灌溉工程的投入，节水灌溉行业面临新的发展机遇，行业前景较为明晰。

2、农村污水处理

近年来，我国农村污水处理虽然发展迅速，但根据住建部《2020年城乡建设统计年鉴》，我国建制镇和乡级污水处理率分别为65.35%和34.87%，远低于城市的97.53%。目前农村污水处理渗透率仍较低，也未达到国家在“十三五”期间对农村污水处理的规划目标（到2020年农村污水处理率应达到60%）。为此，我国政府在“十四五”开年之际便出台相关政策，进一步指导我国农村污水处理的建设。2021年1月，发改委颁布《关于推进污水资源化利用的指导意见》，提出要稳妥推荐农业农村污水资源化利用，积极探索符合农村实际、低成本的农村污水处理技术和模式，推进农村生活污水就近就地资源化利用。2021年3月出台的《“十四五”规划》也明确了要稳步解决乡村黑臭水体等突出环境问题，以乡镇政府驻地 and 中心村为重点梯次推进农村生活污水处理。据此，我国农村污水处理领域虽然面临诸多困难，但仍将迎来高速成长阶段，市场潜力巨大。

3、农民安全饮水

与城市供水不同，农村供水在管理体系、法律标准等上存在较多差异：管理体系有区别，城镇供水归住房和城乡建设部门管理，每个地级城市、县城及周边大的集镇，都有自来水公司。农村的供水则归水利部门管理；法律标准有区别，1994年国务院颁布实施了《城市供水条例》，对城市供水水源、工程建设、经营、设施维护等制订了标准，并对违反规定的行为制定了惩罚措施。而迄今为止农村的供水仍然没有国家层面制定的标准以及法律依据，在供水基础设施投入、供水价格、供水水质、供水服务方面仍存在不同的标准；经营主体有区别，许多地方城市供水与农村供水由不同的主体经营，城镇供水企业多为纯国企或国企控股，民营性质的占比相当小；农村供水企业集体性质的居多，也有部分私人性质的，其相应的投资、运营管理模式也不同。

经过几十年的努力，中国已经建立起比较完整的农村供水体系，可服务9.4亿农村人口，自来水普及率已经达到83%，基本上实现了农村全覆盖，成就显著。但是农村供水行业依然存在供水工程规模小、持续性差；水源可靠性差，缺乏保护；净水消毒设施不完备、使用不规范，水质合格率比较低；村供水法律法规、管理体制机制不健全等问题。

（三）行业的周期性、区域性或季节性特征

农业是基础性行业，农业的持续稳定健康发展关系到国家粮食安全。农村水利行业主要为农业、农村、环境治理等提供灌溉、供水、污水处理等服务，其发展为国家政策所支持和鼓励，农村水利行业不存在明显的周期性。农村水利行业中的高效节水领域的主要市场区域集中在缺水地区，如干旱缺水的西北地区，以及东北地区、华北地区、西南地区等；农村污水处理及农村安全饮水领域主要为农村地区提供服务，不存在明显的区域性。

农村水利行业具有一定的季节性。由于北方地区冬季严寒较难从事农水项目施工，加之农作物种植的季节性特点等，一般每年的11月下旬至次年的3月上旬为节水材料销售及农水项目施工的淡季。从3月中下旬开始，北方地区土地解冻，开始玉米、棉花、葡萄、蔬菜等农作物的种植，进入节水材料销售和农水项目施工的旺季。

（四）公司所处行业地位

公司是国内农村水利行业中极具影响力的企业，在农业高效节水领域处于领先龙头地位。公司拥有自主创新的能力和技术，树立了较高的品牌和行业知名度，具备业内领先的技术实力、完善的生产体系、工程体系、销售网络、信息技术支撑系统和运维服务体系。无论从产品/项目的技术含量、品质和规模，还是从公司资产规模、订单规模和盈利水平而言，公司在国内节水灌溉行业拥有绝对的优势和强势地位。顺应农村人居环境提升需求、依托公司扎根农村二十余年所积累的丰富经验，公司业务顺势延伸至农村污水处理和农民安全饮水领域，通过承接大型农村人居环境建设运营项目在农村污水处理领域逐步形成了一定的影响力；通过健全农户付费用水制度，开创了农村供水项目建设运营新模式。

公司通过二十余年的业务实践树立了领先的行业地位，主要体现在以下四方面：一是强大的方案整合能力。公司集农水项目诊断、规划、融资、设计、建设、信息化、智能制造、运营能力为一体，是提供产业链综合服务并为终端客户提供农田物联技术和运维管理增值服务支持的现代农业科技服务型公司，能够为各类客户和用户提供完整全面的农水领域综合解决方案。二是创新的资本统筹能力。公司是农田水利领域引入社会资本投资农田运营项目的先行者和领跑者，主导首个引入社会资本投资的云南陆良项目并不断丰富为“元谋模式”在全国范围内取得了良好示范性效应。公司具备较强的融资能力和多元的融资渠道，通过引入各类社会资本、借助上市公司平台和投资模式创新，能够与政府形成资本和资源的合力，为社会资本投资运营项目提供相应的资本统筹支持。三是专业的运营服务能力。公司是行业内为数不多的全国布局公司，针对不同地域、不同作物在全国范围内陆续拓展不同的特许经营和委托经营具体业务模式，打造了一批农水领域的专业运营服务团队；同时依托水网、信息网和服务网三网融合机制和各类现代信息技术，规模化降低运营服务成本，提升运营服务效率，为所覆盖的运营农田和服务的农民用户提供各类农资等农业产业链综合服务。四是现代化的智慧水务能力。公司是“水网、信息网、服务网”三网融合智慧发展模式的首倡者和践行者，经过多年的技术积累与项目运营，依托公司已经完成内部和外部资源整合的

智慧水务平台慧图科技，公司具备完备的农水行业信息化综合解决方案能力，为客户提供基于智慧水联网、智慧水生态平台、农业科技物联网、应急管理等领域数据采集、软硬件服务和决策支持服务。

（五）公司所处行业的主要政策

近年来，与公司业务相关的主要行业政策相关内容如下：

行业政策名称	发布日期	发布单位	相关主要内容
国家农业节水纲要（2012-2020 年）	2012 年 11 月	国务院	到 2020 年，基本完成大型灌区、重点中型灌区续建配套与节水改造和大中型灌排泵站更新改造，小型农田水利重点县建设基本覆盖农业大县；新增节水灌溉工程面积 3 亿亩，其中新增高效节水灌溉工程面积 1.5 亿亩以上
全国高标准农田建设总体规划	2013 年 12 月	发改委	2015 年底，建设 4 亿亩旱涝保收的高标准农田；到 2020 年，建设 8 亿亩旱涝保收的高标准农田
全国农业可持续发展规划（2015-2030）	2015 年 5 月	农业部	到 2020 年以前发展高效节水灌溉面积（喷微灌）2.88 亿亩；到 2020 年和 2030 年全国农业灌溉用水量分别保持在 3,720 亿立方米和 3,730 亿立方米；到 2020 年和 2030 年农田灌溉水有效利用系数分别达到 0.55 和 0.60 以上
关于落实发展新理念加快农业现代化实现全面小康目标的若干意见	2016 年 1 月	中共中央、国务院、水利部、农业部	把农田水利作为农业基础设施建设的重点，到 2020 年农田有效灌溉面积达到 10 亿亩以上，农田灌溉水有效利用系数提高到 0.55 以上
关于加快推进高效节水灌溉发展的实施意见	2016 年 7 月	水利部、发改委、财政部、农业部、国土资源部	到 2020 年农业灌溉用水总量基本稳定，化肥、农药使用量零增长
国务院关于全国土地整治规划（2016—2020 年）的批复	2016 年 12 月	国土资源部、国家发展改革委	“十三五”期间，确保建成 4 亿亩、力争建成 6 亿亩高标准农田，使经整治的基本农田质量平均提高 1 个等级；通过土地整治补充耕地 2,000 万亩，通过农用地整理改造中低等耕地 2 亿亩左右，耕地数量质量保护水平全面提升；整理农村建设用地 600 万亩，改造开发城镇低效用地 600 万亩，促进单位国内生产总值的建设用地使用面积降低 20%，节约集约用地水平进一步提高；全面推进土地复垦，复垦率达到 45%以上，开展土地生态整治，使土地资源得到合理利用，生态环境明显改善
农机装备发展行动方案（2016-2025）	2016 年 12 月	工信部、农业部、发改委	将节水灌溉与水肥一体化装备列入五大专项重点任务之中，并着重指出要推进数字化、智能化等先进技术与农机（灌溉）装备制造技术的深度融合
全国农村环境综合整治“十三五”规划	2016 年 12 月	环保部、财政部	到 2020 年，新增完成环境综合整治的建制村 13 万个，农村污水处理率达到 60%
加快推进新时代水利现代化的指导意见	2018 年 2 月	水利部	到 2035 年，水资源节约和循环利用水平显著提升，水生态环境状况全面改善，现代水利基础设施网络基本建成，水利设施能力和标准大幅提高，各类水利工程质量、安全、效益和智能化水平有效提升，水安全保障能力大幅跃升，水利现代化基本实现，现代化智能水管理系统基本建成。农田高效节水灌溉率达到 50%，农田灌溉水有效利用系数提高到 0.60 以上
农村人居环境整治三年行动方案	2018 年 2 月	中共中央、国务院	梯次推进农村生活污水治理，将农村水环境治理纳入河长制、湖长制管理
关于创新和完善促进绿色发展价格机制的意见	2018 年 7 月	发改委	探索建立污水处理农户付费制度
乡村振兴战略规划（2018-2022 年）	2018 年 9 月	国务院	到 2020 年，乡村振兴取得重要进展，制度框架和政策体系基本形成；到 2035 年，乡村振兴取得决定性进展，农业农村现代化基本实现；到 2050 年，乡村全面振兴，农业强、农村美、农民富全面实现 加强农田水利基础设施建设，实施耕地质量保护和提升行动，到 2022 年农田有效灌溉面积达到 10.4 亿亩，耕地质量平均提升 0.5 个等级（别）以上
关于坚持农业农村优先发展做好“三农”工作的若干意见	2019 年 2 月	中共中央、国务院	全面推开以农村垃圾污水治理、厕所革命和村容村貌提升为重点的农村人居环境整治，确保到 2020 年实现农村人居环境阶段性明显改善；推进农村饮水安全巩固提升工程，加强农村饮用水水源地保护，加快解决农村“吃水难”和饮水不安全问题

行业政策名称	发布日期	发布单位	相关主要内容
国家节水行动方案	2019 年 4 月	发改委、水利部	2020 年前，每年发展高效节水灌溉面积 2,000 万亩、水肥一体化 2,000 万亩，到 2022 年，创建 150 个节水型灌区和 100 个节水农业示范区。全国水利投资年均增速也将提速到 20%以上。 到 2020 年，万元国内生产总值用水量、万元工业增加值用水量较 2015 年分别降低 23%和 20%，规模以上工业用水重复利用率达到 91%以上，农田灌溉水有效利用系数提高到 0.55 以上，全国公共供水管网漏损率控制在 10%以内
关于推进农村生活污水治理的指导意见	2019 年 7 月	中央农办等九部门	到 2020 年，对东部地区、中西部城市近郊区等有基础、有条件的地区，农村生活污水治理率明显提高，村庄内污水横流、乱排乱放情况基本消除，运维管护机制基本建立；对中西部有较好基础、基本具备条件的地区，农村生活污水乱排乱放得到有效管控，治理初见成效；对地处偏远、经济欠发达等地区，农村生活污水乱排乱放现象明显减少
关于切实加强高标准农田建设提升国家粮食安全保障能力的意见	2019 年 11 月	国务院	到 2020 年，全国建成 8 亿亩集中连片、旱涝保收、节水高效、稳产高产、生态友好的高标准农田；到 2022 年，建成 10 亿亩高标准农田，以此稳定保障 1 万亿斤以上粮食产能；到 2035 年，通过持续改造提升，全国高标准农田保有量进一步提高，不断夯实国家粮食安全保障基础
数字农业农村发展规划（2019—2025 年）	2020 年 1 月	农业农村部、中央网络安全和信息化委员会	到 2025 年，农业数字经济占农业增加值比重从 2018 年的 7.3%增长到 15%，农产品网络零售额占农产品总交易额比重从 9.8%增长到 15%，农村互联网普及率从 2018 年的 38.4%增长到 70%
关于抓好“三农”领域重点工作确保如期实现全面小康的意见	2020 年 2 月	国务院	加强现代农业设施建设。提早谋划实施一批现代农业投资重大项目，支持项目及早落地，有效扩大农业投资。以粮食生产功能区和重要农产品生产保护区为重点加快推进高标准农田建设，修编建设规划，合理确定投资标准，完善工程建设、验收、监督检查机制，确保建一块成一块。如期完成大中型灌区续建配套与节水改造，提高防汛抗旱能力，加大农业节水力度等； 提高农村供水保障水平。全面完成农村饮水安全巩固提升工程任务。统筹布局农村饮水基础设施建设，在人口相对集中的地区推进规模化供水工程建设。有条件的地区将城市管网向农村延伸，推进城乡供水一体化。中央财政加大支持力度，补助中西部地区、原中央苏区农村饮水安全工程维修养护。加强农村饮用水水源保护，做好水质监测； 扎实搞好农村人居环境整治。分类推进农村厕所革命，东部地区、中西部城市近郊区等有基础有条件的地区要基本完成农村户用厕所无害化改造，其他地区实事求是确定目标任务。各地要选择适宜的技术和改厕模式，先搞试点，证明切实可行后再推开。全面推进农村生活垃圾治理，开展就地分类、源头减量试点。梯次推进农村生活污水治理，优先解决乡镇所在地和中心村生活污水问题。开展农村黑臭水体整治。支持农民群众开展村庄清洁和绿化行动，推进“美丽家园”建设。鼓励有条件的地方对农村人居环境公共设施维修养护进行补助
关于落实党中央、国务院 2020 年农业农村重点工作部署的实施意见	2020 年 2 月	农业农村部	加大高标准农田建设力度。以粮食生产功能区和重要农产品生产保护区为重点，完成 8,000 万亩高标准农田和 2,000 万亩高效节水灌溉建设任务。建设旱作梯田，加快三江平原地下水超采田间配套工程建设。开展高标准农田建设清查，建设农田管理大数据平台，加快推进统一上图入库。修编全国高标准农田建设规划，分区域、分类型制定建设标准。持续开展耕地质量监测评价，推动建立健全高标准农田设施管护机制
《关于开展中型灌区续建配套与节水改造方案编制工作的通知》	2020 年 4 月	水利部、财政部	重点解决灌区工程完好率低、设施不配套、计量不完善等问题，提升灌区管理水平，提高灌区供水效率和效益，实现中型灌区“节水高效、设施完善、管理科学、生态良好”的总目标。改造方式为灌区整体性改造，实施期 2 年。改造完成后，灌区灌溉保证率应达到设计以上水平，骨干灌排设施完好率达到 90%以上，灌溉水有效利用系数达到 0.6 以上，农业水价综合改革全面实施。 各省级水利部门要会同财政部门依据有关要求组织编制省级 2021—2022 年中型灌区续建配套与节水改造建设方案，同时组织灌区管理单位编制灌区续建配套与节水改造总体方案，扎实做好项目前期工作，统筹谋划安排建设任务，为顺利推进项目建设打下坚实基础。
《关于全面推进乡村振兴加快农业农村现代化的意见》	2021 年 1 月	国务院	发展节水农业和旱作农业。推进荒漠化、石漠化、坡耕地水土流失综合治理和土壤污染防治、重点区域地下水保护与超采治理。实施水系连通及农村水系综合整治，强化河湖长制。 实施农村供水保障工程。加强中小型水库等稳定水源工程建设和水源保护，实施规模化供水工程建设和小型工程标准化改造，有条件的地区推进城乡供水一体化，到 2025 年农村自来水普及率达到 88%。完善农村水价水费形成机制和工程长效运营机制。

行业政策名称	发布日期	发布单位	相关主要内容
			统筹农村改厕和污水、黑臭水体治理，因地制宜建设污水处理设施。健全农村生活垃圾收运处置体系，推进源头分类减量、资源化利用，建设一批有机废弃物综合处置利用设施。
《“十四五”重大农业节水供水工程实施方案》	2021 年 8 月	水利部、国家发展改革委	为持续提升农业灌溉用水效率和粮食综合生产能力，确保国家粮食安全，按照《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要》和 2021 年中央一号文件提出的要求，水利部、国家发展改革委于 8 月 3 日明确了在“十四五”期间优先推进实施纳入国务院确定的 150 项重大水利工程建设范围的 30 处新建大型灌区，优选 124 处已建大型灌区实施续建配套和现代化改造，中央预算内投资将予以积极支持，同时要求地方统筹加大财政支持力度，创新投融资体制机制，多渠道筹集资金，确保建设资金及时足额到位。方案实施后，预计新建大型灌区可新增有效灌溉面积 1500 万亩，改善灌溉面积 980 万亩；124 处实施续建配套与现代化改造的灌区可新增恢复灌溉面积 700 万亩，改善灌溉面积约 8100 万亩，年增粮食生产能力 57 亿公斤，粮食总产量将达到约 800 亿公斤
《关于推动城乡建设绿色发展的意见》	2021 年 10 月	中共中央办公厅、国务院办公厅	提高镇村设施建设水平，持续推进农村生活垃圾、污水、厕所粪污、畜禽养殖粪污治理，实施农村水系综合整治，推进生态清洁流域建设，加强水土流失综合治理

二、 报告期内公司从事的主要业务

（一） 主要业务

公司始终专注并致力于农业、农村、水资源问题的解决和服务，从“让农业更智慧、让农村更美好、让农民更幸福”的企业使命出发，围绕“三农三水三张网、两手发力共担当”的战略方向，以农业科技和服务为抓手，以科技创新和模式创新为发展动力，逐步在农村水利行业构建从项目诊断、规划、资本、设计、投资、智能制造、高标准农田建设、农田运营管理、农田物联网、未来农场服务、智慧农业、农村污水处理、水生态、水环境到全面的农业、农民增值服务、通过智能化、信息化的终端物联技术和适应现代农业发展的运维管理服务，为广大客户和用户提供涵盖现代农业全领域和全产业链综合服务解决方案。

（二） 主要产品

公司的主要产品和服务分为四大类别：一是服务于“三农三水”领域的信息化和自动化综合解决方案，包括农水项目规划、设计、建设、管护、运营综合解决方案，灌区现代化解决方案，智能灌溉系统，水肥一体化系统，农田物联系统等；二是服务于农村污水处理领域的污水处理工艺和项目综合解决方案；三是服务于农业节水和农村污水处理领域的各类产品序列，包括一体式污水处理设备、高端滴灌管、滴头、首部过滤装置和各型号系列的灌溉管材、管件等；四是服务于水生态、水环境的信息化产品及解决方案，包括智慧水联网、智慧水生态平台、农业科技物联网、应急管理等行业的数据采集、应用软件及其SaaS服务及解决方案。

(三) 主要经营模式

1、基于政府采购而承担建设的EPC模式并进一步拓展为EPC+O、EPC+M模式

公司通过传统招投标方式而承担建造的项目主要分布于农业高效节水和农民安全供水领域，主要面向政府客户。此类项目一般由政府通过招投标方式确定建设施工单位和材料、设备供应商，资金来源于国家中央预算内的专项资金和地方财政配套资金，资金可靠有保障。公司作为节水灌溉领域内的佼佼者和开拓者，经过二十多年的精耕细作在农业和农村成功探索出一条将项目规划、项目设计、项目建设、材料生产、配套服务、运营管理、信息化产品等集于一身的服务与现代农业的一站式解决方案。

2、引入社会资本共同投资建设并承担特许经营运维服务的BOT模式

社会资本投资运营项目主要面向政府客户和终端农民用户。与传统政府招投标相比，这类项目订单规模较大，往往在几个亿甚至十多个亿的规模；订单内容涉及项目规划、设计、投融资、建设到运营和服务一条龙的服务。在农业节水领域，公司主导了农田水利领域首个成功引入社会资本投资的云南陆良项目并丰富完善为“元谋模式”，迅速在全国范围内包括西南区域澄江、弥渡等地和西北地区武山、吴忠在内的多个地区推广复制。在农村污水处理领域，公司通过实施天津市武清区农村生活污水处理工程项目、天津市静海区2020年40村生活污水处理项目、天津市武清区新一轮农村生活污水处理项目从而沉淀为“天津模式”，在甘肃酒泉、金昌和江苏沛县等地实现推广复制。公司通过社会资本投资模式获取这些运营项目的长期特许经营权，通过组建SPV项目公司专业从事项目运营和服务，提升项目运营质量、效率和收益水平。

3、为水利行业全产业链提供整体设计服务的设计和咨询业务

公司拥有水利全行业设计、水利工程专业咨询、工程勘察专业类（岩土工程、工程测量）、水土保持方案编制、水资源论证、水资源调查、水利工程施工图审查、土地规划、工程测绘等专业资质，其中：甲级资质一项、乙级资质九项、丙级资质三项。业务范围涉及农业高效节水、农村污水处理、农民安全供水、江河湖泊治理、水库枢纽建造、水文监测、水资源治理及水土保持等领域。经过公司的持续经营，公司设计业务已具有承担中小型水利水电工程的规划咨询、设计、工程总承包、项目管理以及土地规划整理和工程测绘的能力，能够为客户提供从

项目规划、投融资方案、工程设计、施工、管理、服务为一体的系统化解决方案。

4、全方位服务于现代农业发展的智慧水务业务

公司的智慧水务业务运行体系：一方面，服务于“三农三水”全产业链，主要通过水利基础设施（水网）、水利信息（信息网）和运营服务（服务网）三张网，最终构建起具有精准感知、广泛联接、科学决策、智能管理等特点的综合性智慧水利云平台和管理体系。具体表现在各业务领域由农田物联网和智能终端控制系统来实现对项目全周期和可追溯管理，推动水肥一体化、水价确权改革及精量滴灌等综合业务的精细化管理，提升科学化决策与调度管理水平，加速推进农业现代化进程；另一方面，服务于河（湖）长制、城市智慧水务、水旱灾害防御、水库信息化、水资源等，主要利用云计算、大数据、物联网、移动互联等技术手段，对相关数据进行采集、汇总、整理、分析，提供基于智慧水联网、智慧水生态、应急管理、数字孪生等业务的应用软件服务和决策支持服务。

5、满足非政府类农业经营主体蓬勃市场需求的农业科技服务业务

土地集中规模化经营已成为现代农业发展的必由之路，随之而来的农业合作社、家庭农场等新型农业经营主体大量涌现，而这些经营主体主要从事蔬菜、瓜果、花卉、药材等高附加值经济作物的种植。公司适时捕捉机会成立专业的供应链管理公司和农业科技公司，为各类非政府客户提供从规划、设计、灌溉、农艺、物联、供应、销售、信息、服务等一揽子全方位的解决方案，从而构建具有大禹特色的农业科技服务体系业务，助推农业现代化的高速发展。

三、 公司经营情况概述

2021 年是国家“十四五”开局之年，也是我国全面建成小康社会、全面实施乡村振兴的承前启后之年，也是全面推进乡村振兴、加快农业农村现代化的关键之年。报告期内，公司紧抓政策和市场有利机遇，实现模式和科技创新双轮驱动，公司全年实现营业收入 351,508.86 万元，较上年增长 74.21%；实现归属于上市公司股东的净利润 13,530.06 万元，较上年增长 36.98%；实现经营活动产生的现金流量净额 17,070.31 万元，较上年增长 164.06%。报告期内，公司的主要经营活动概述如下：

（1）战略方针引领，业务板块协同融合发展

报告期内，公司全面回顾发展历程，制定“六五”战略规划，明确集团战略

型管控赋能的平台定位。公司遵循“三农三水三张网、两手发力共担当”的战略方向，将各项主营业务明晰划分为六大业务板块，即农水板块、设计板块、农村环境板块、慧图科技板块、研究院和供应链板块。一年以来，在“六五”战略引领下，公司持续优化资源配置和市场布局，业务板块经营能力明显增强，形成了融合发展、齐头并进的良好发展格局，从而能够更好地为客户提供真正一体化综合解决方案。

报告期内，农村环境板块依托农水板块全国布局，深入经济发达区域市场拓展并取得良好成效；农水板块和慧图科技板块充分达成资源共享、优势互补，在灌区现代化等领域实现有益探索；设计板块在慧图科技和农村环境板块支持下成立信息化分院和市政分院，进一步提升系统化方案解决能力；供应链板块与研究院、慧图科技和农村环境板块开展协作，相继投产系列物联网水表、测控一体化闸阀等多项核心智能硬件产品并填补国内空白。

（2）营销再创佳绩，一体化服务能力全面升级

报告期内，公司围绕“高质量、大订单、一体化”的目标，统筹规模与质量、速度与效益，大力开拓新进市场，实现了营销业绩再创新高。从项目规模看，5,000万元以上订单占比 67.80%，500 万元以下订单占比 10.48%；从项目类型看，BOT 项目占比 34%，EPC 及 EPC+O 项目占比 30%，设计及信息化项目占比 15%，单一材料、工程及零售项目占比 21%；从业务领域看，农业节水领域占比 39%，农村污水领域占比 35%，水利和灌区领域 21%，农民饮水和生态治理领域占比 5%。

报告期内，公司全面贯彻“模式营销、方案营销、政策营销、品牌营销、技术营销”的全方位营销策略，持续获取不同业务领域的优质订单。一是得益于全国市场布局的全面优化升级。报告期内，公司在原有区域布局基础上，优化设立五大区域总部，分别为西北、华北、华东、西南和新疆，相继在河南、安徽、湖南等省份有效探索“高位推动+主动对接”的新进市场营销策略。二是得益于商业模式的持续创新和复制推广。报告期内，公司联合央企合作伙伴中标实施历史最大单体订单天津武清二期项目，持续探索农业农村基础设施可持续发展之路；公司通过 EPC 及 EPC+O 模式持续斩获有影响力的订单，包括高标准农田领域的河南鹿邑项目、灌区现代化领域的甘肃丰乐河灌区项目、首个设计牵头的 EPC 项目甘肃舟曲供水项目等。三是一体化解决方案输出能力和业务板块协同的效应显现。公

司不断强化售前支持和方案输出能力，组织开展“强中台培训计划”，编制完成现代化灌区一体化方案手册，进一步修订高标准农田“EPC+O”模式一体化方案手册、城乡供水一体化方案手册、农村环境治理一体化方案手册等各类产品手册。四是持续重视和加强生态伙伴合作共赢。报告期内，公司与水利部、云南省水利厅共同推进水利 REITs 试点工作，与华为、淮委、敦煌市政府、中国城乡建设集团、中国能源建设集团等单位签署了战略合作协议，加入了“100+N”农业科技创新体系。

（3）数字赋能管理，项目精细化管理水平显著提升

报告期内，公司持续重视数字化运营投入，持续优化完善数字化转型与管理提升项目（简称“一号项目”）。围绕项目管理、客户及商机管理、供应链及采购管理、业财一体化、人力资源管理等五个方面构建数字化运营平台，切实保证一切业务数字化、一切管理可视化的数字运营需求。

首先，依托数字化平台开展项目管理建设年系列活动。报告期内，通过不懈努力，公司项目管理的制度建设、体系建设、能力提升和团队引进等诸多方面均实现了质的飞跃。其次，项目端现金流管控得到明显加强。公司坚定现金流管控作为全年经营活动主线，坚持项目端现金流正向管控，持续加大回款和清欠力度，全年经营性回款金额创历史新高，各个业务板块的现金流状况均得到明显改善。再次，大项目实施和运作能力实现显著提升。公司以项目全生命周期管理为主线，按照“质量一流、速度一流、品质一流”的要求，开展项目质量专项检查及例行检查活动，赢得了业主和客户的尊重和好评。一年以来，公司沉淀了大项目运作的核心经验和模式，大项目、多项目、复杂项目的驾驭能力得到显著提升。

（4）价值观升级发布，共创共享团队文化深入人心

报告期内，公司立足长期文化积淀，广泛开展价值观共创活动，正式发布七条核心价值观：“平凡人干非凡事”、“1.01365=37.78”、“持续创新，拥抱变化”、“艰苦奋斗，共创共享”、“指哪打哪，只认干出来的人”、“靠得住，信得过”、“守初心，知敬畏”。公司全面开展价值观宣贯培训，将价值观取向成为公司员工长期认可并在行动中执行的衡量标准，进一步增强员工归属感和企业凝聚力。

报告期内，公司以庆祝建党 100 周年为契机，开展“感党恩、忆先辈、传薪

火”为主题的七一系列活动，包括公司创业地参观回顾、感恩答谢晚宴、戈壁徒步拉练赛、廉政教育等活动，通过一系列行动增强了团队凝聚力、归属感、荣誉感。报告期内，公司正式推出限制性股票激励计划，首批 89 名激励对象成为公司事业合伙人，让事业合伙人发挥自身模范带头作用，共同营造文化认同、企业忠诚、创业激情、工作热情的良好氛围。报告期内，公司人才梯队建设有序进行，开展了首批“中青班”培训和“储备总经理”竞聘活动，大胆提拔任用了一批有思想、有能力的年轻干部，打通基层员工管理上升通道，以人才集聚效应推动了公司的高质量发展。

报告期内，公司积极开展党建活动，加强政治建设、思想建设、组织建设、作风建设、纪律建设，把党建工作贯穿于公司制度建设，切实将党员队伍培养成一支思想品德高、业务能力强，有理想、有道德、与时俱进、开拓创新的新时代党员队伍。

（5）品牌效应显现，环境和社会责任意识充分彰显

报告期内，公司坚持经营发展与社会 responsibility 并重，经营业绩、品牌价值、企业形象相互支撑、相互促进。在经营业绩稳步提升的同时，公司始终不忘初心，践行绿色发展理念，深度参与乡村振兴、教育、防疫、扶贫、抗洪救灾等社会公益活动。公司通过一系列有担当、有作为的务实行动积极践行民营企业的社会责任，彰显公司的使命和担当，进一步提升了公司品牌形象和社会影响力。

报告期内，公司连续第七年蝉联甘肃省民营企业“3 个 50 强”，排名不断上升；水利部为表彰公司在抗击新冠疫情的杰出表现向公司赠送了“大禹像”；慧图科技河南团队在河南特大暴雨灾害事件中奋战一线，得到了河南省水利厅和各级领导的高度认可和赞誉。公司创始人王栋董事长荣获“甘肃最美水利人”奖项，王浩宇董事长获得农业节水科技奖突出贡献奖，被团中央、人社部授予“中国青年创业奖”。一年以来，公司先后荣获“全国优秀水利企业”、“全国专业技术人才先进集体”、“全国青年文明号集体”、“国家级绿色工厂”、“光彩会宁行突出贡献企业”、“甘肃省最具影响力企业品牌”、“天津市五一劳动奖章”、“甘肃省省长金融奖”等荣誉称号。

四、 核心竞争力分析

1、全国布局和全产业链优势

为了公司发展壮大和便于业务开拓，公司分别在华北、西北、新疆、西南、华东设立五大区域总部，负责全国除港澳台以外的区域业务拓展。公司业务覆盖“三农三水”全产业链，具备突出的全产业链优势。公司从“让农业更智慧、让农村更美好、让农民更幸福”的企业使命出发，围绕“三农三水三张网、两手发力共担当”的战略方向，以农业科技和服务为抓手，以科技创新和模式创新为发展动力，应用物联网、大数据、云计算、5G 等新一代信息技术，从项目诊断、规划、资本、设计、投资、智能制造、高标准农田建设、农田运营管理、农田物联网、未来农场服务、智慧农业、农村污水处理、城乡供水、水生态、水环境到全面的农业、农民增值服务，为广大客户和用户提供现代农业全领域和全产业链综合服务解决方案。公司在农业高效节水领域处于行业领先地位，具有绝对的强势和优势地位，各类产品性能达到国际领先水平，具备突出的技术优势，能为终端客户提供完整的精准灌溉、水土环境和信息技术解决方案。

2、资源整合优势

公司组建了国内灌区领域的顶级专家团队，着力打造产业平台，为解决灌区的各类问题提供人才保障。公司旗下拥有节水灌溉产业技术战略联盟、国家和地方联合工程实验室、节水灌溉技术研究院、节水灌溉技术研发中心等技术创新平台，承担国家重大科技创新项目研究，并成立两个院士工作站与国内著名的院士专家展开合作。公司始终专注于灌区设计、建设方面的技术积淀，整合国内一流的水利信息化科技型企业，为解决灌区的各类问题提供技术保障。

公司始终坚持科技创新，已在灌区节水灌溉设备、量测水设施、智能控制系统等领域形成了自己的核心技术能力，拥有农业智慧水利相关领域专利和软件著作权 600 多项。公司已成功控股慧图科技，慧图科技是一家深耕“移动互联网+智慧水务服务”领域 20 年的科技型企业，具备强大的软件开发、硬件研发及集成能力。公司搭建起国内领先的智慧水务平台，可以对外输出整套完备的水行业信息化解决方案，在公司以“灌溉大脑”为理念为核心的“水网+信息网+服务网”三网融合模式中，扮演中枢指挥系统职能。

3、技术研发优势

公司设有大禹研究院，配备教授级等高端人才 30 多名，拥有全国优秀院士专

家工作站、节水灌溉产业技术战略联盟、国家和地方联合工程试验室、节水灌溉技术研究院和节水灌溉技术研究中心四个科研技术创新平台。公司的技术研发领域广泛遍及全产业链条，目前已拥有 500 多项专利、50 多项科研成果和 50 项计算机软件著作权，能够为现代农业一体化解决方案提供科技支撑。公司自有的综合性智慧水利云平台和管理体系具有精准感知、广泛联接、科学决策、智能管理等特点，可以实现对农水项目全周期和农产品可追溯的管理，帮助提升科学化决策与调度管理水平，推动农水物联网全面建设和加快中国农业现代化进程。公司已在滴水均匀、自动过滤清洗排污、毛管布设、系统控制、精量滴灌、铜祛根防负压抗堵塞等领域形成了核心技术能力，产品性能已跻身国际先进行列，同时形成了覆盖“三农三水”全产业链的自动化信息集成处理系统。科研技术创新和成果转化提升了公司的核心竞争能力，增强了公司的研发创新实力，巩固了企业的行业领先地位。

4、模式创新优势

模式创新是公司发展的驱动力量，公司形成了能够承载各方资源、资本、技术，有效衔接政府、市场、农户等多元主体，同时满足各方需求，又能有效分配好各方风险、收益与权责的多种模式。在高标准农田建设和灌区现代化业务领域，公司提炼总结并推广“EPC+O”业务模式，为客户提供规划设计、采购、生产制造、工程施工、运营服务等一体化系统解决方案。从而解决行业普遍存在的因“有人建、无人管”而导致的工程难以发挥长久效益，因设计、采购、施工单位分离而导致的“建、管、服”三位脱节，因灌区缺少专业的社会化的农业服务提供商而无法有效满足农业生产需求的痛点难题。可确保工程长效良性运行，充分发挥项目效益，实现节水、减排、少肥，农业提质增效，农户增产增收。借助“EPC+O”模式，公司盈利模式实现升级，在 EPC 模式下一次性的工程收入基础上增加了后续持续稳定的运营服务收入。该模式已经在新疆沙雅、甘肃玉门、河北洋河二灌区等地得到推广复制，创造了政府、公司和农户三方共赢的新局面。在政府和社会共同投资的农水项目上，公司创新形成了“水网+信息网+服务网”三网融合新模式，依托“三网”为客户及用户提供一体化综合服务：在社会资本投资农田运营业务领域，探索出“元谋模式”，并在西南区域的祥云、弥渡以及甘肃的武山等地成功推广复制；在农村污水处理业务领域，公司探索出“天津模式”并在全

国范围内得到复制推广，起到了很好的品牌示范带动效应。公司将依托农业“水网+信息网+服务网”的基础条件，发挥全产业链优势，以科技和服务为抓手，以市场需求为导向，持续对业务模式进行创新升级，通过模式创新引领公司不断成长。

5、专业运营优势

近年来，公司承建的单体项目规模增大，参与的社会资本共建项目增多，专业的 SPV 运营管理公司呈几何增长，在农水项目建设及运营过程中积累了丰富的经验和成熟的管理流程。公司凭借多年来自身积累的人才资源，组建了一支专业覆盖广、技术水平强、管理经验丰富的农水运营管理服务团队，能有效快捷服务全国乃至国际市场，能为现代农业的发展提供精细、精准、精量化的便捷服务。公司着眼大面积运营管理，充分利用“互联网+”及现代农业物联终端管理技术、业务支撑共享技术、智慧农业技术、数据云技术、农业 5G 革命等高科技手段逐步构建服务于农水项目运营的科技服务体系，通过物联管理平台采集、收集、处理、传输、提供系统解决方案及连通销售渠道，实现农业科技的有效提升和物联、运营、服务的互联互通，助推农业现代化进程加速前进。

6、品牌优势

公司是由中国水利水电科学研究院和水利部科技推广中心为技术支撑的国家级重点高新技术企业，先后承担实施国家“863”计划、“948”计划、星火计划、火炬计划等重点科技研究项目 30 多项。公司先后荣获首届“甘肃省人民政府质量奖”、“中国质量奖提名奖”，负责实施的杭州市萧山区四工段排涝迁建工程荣获 2016 年度中国水利工程优质(大禹)奖，“大禹”商标被国家工商总局评为“中国驰名商标”。公司先后荣获“全国优秀水利企业”、“全国专业技术人才先进集体奖”、“全国青年文明号集体”、“国家级绿色工厂”、“光彩会宁行突出贡献企业”、“甘肃省最具影响力企业品牌”、“天津市五一劳动奖章”等荣誉称号。

公司是中国节水论坛的首倡者，在中国农工民主党中央委员会、甘肃省人民政府、中国水利水电科学研究院等单位的共同主办下，公司于 2019 年、2020 年连续两年主办中国节水论坛，来自全国人大、政协、农工民主党中央，以及国家发改委、财政部、水利部、农业农村部等中央有关部委领导参加论坛并发表讲话，

两届盛会的成功举办，获得了社会各界和业内人士的高度赞扬和认可，使得公司品牌知名度在国内更加响亮。

五、 公司未来发展展望

（一）行业格局和趋势。

公司所处行业农村水利行业格局和发展趋势主要有如下方面：

1、农水领域市场空间广阔

我国水资源时空分布极不均衡，党的十八大以来，习近平总书记提出“节水优先、空间均衡、系统治理、两手发力”的十六字治水思路，首先把“节水”放在优先位置上；2021 年中央经济会议把加强水利基础设施建设作为扩大内需的重要领域；2022 年 3 月李克强总理主持召开国务院常务会议，专题研究加强 2022 年水利工程建设扩大有效投资有关工作；水利部副部长在国务院政策例行吹风会上表示将聚焦保障防洪安全、供水安全、粮食安全、生态安全，加大加快水利作为适度超前基础设施领域的投资支持力度。在全面乡村振兴以及确保粮食安全的大背景下，顶层政策的不断落地为农业农村水利行业打开了新的发展空间。

2、行业逐步呈现向头部企业聚拢的趋势

大中型灌区是国家粮食安全的重要保障，其有效灌溉面积优先打造成高标准农田。高标准农田的建设标准不断提高，用于农田建设的中央资金更加集中，在项目的规划上更倾向于整县推进、灌区推进的方式，在更加系统化、规范化、专业化的同时，推行投、建、管一体化，对市场的运营能力提出了更高的要求，行业逐步呈现向头部企业聚拢的趋势。

公司作为高标准农田建设的龙头企业，顺应中央政府和水利部关于大中型灌区续建配套改造和灌区新建的大政方针，在灌区和高标准农田建设衔接领域抢占先机，率先完成灌区现代化领域先行探索与技术积累，在云南丙间灌区、山东簸箕李灌区、宁夏引黄灌区、河北洋河二灌区、甘肃丰乐河灌区、新疆渭干河灌区、安徽淠史杭灌区等多个灌区已有实际项目实践及技术积淀，并已将该业务作为未来战略主攻方向之一。

3、农水领域多个应用场景正在加速与现代信息技术高度融合

公司针对农水领域的信息网综合解决方案广泛适用于现代化灌区、智能灌溉、

人饮安全、污水处理、河湖长制、防汛抗旱、应急管理、水利政务、智慧水务等业务场景。仅以数字孪生为例，水利部部长李国英于 2021 年 3 月对智慧水利建设提出了更高的要求：坚持“需求牵引、应用至上、数字赋能、提升能力”总体要求，建立物理水利及其影响区域的数字化映射，实现“四预”（预报、预警、预演、预案）下的智慧水利。“数字孪生”技术是解决这一问题的桥梁纽带。公司旗下慧图科技深耕水利信息化行业 20 余年，集合公司研发骨干力量，已经开展了流域、灌区、水利工程、水旱灾害防御等方面数字孪生技术应用的研发实践，实现了部分项目试点和先行先试建设工作。

4、农村人居环境领域面临有利发展局面

农村生活污水治理是农村人居环境整治的重点内容，直接关系到农民群众的获得感、幸福感、安全感，对于加快改变乡村发展面貌、改善农民生产生活条件、补齐乡村建设短板和全面建成小康社会都具有极为重要的意义。在此大背景下，在经济条件好、环保要求高的区域，将有更大的投资机会。公司在农水领域深耕多年，对于农村和农民有着深刻的理解，从项目诊断、规划、资本、设计、投资、装备制造、农村污水处理、水生态、水环境治理等环节，为广大客户和用户提供现代农水领域全产业链综合服务解决方案，有着长期持续的运营经验，切实解决“有人建，没人管”的痛点问题。

（二）公司发展战略

在全面乡村振兴的大背景下，公司坚定践行总书记十六字治水方针，始终秉承“让农业更智慧、让农村更美好、让农民更幸福”的企业使命，坚持“三农三水三张网、两手发力共担当”的战略方向，致力于解决农业、农村发展和水资源分布不平衡、不充分问题，改善农村人居环境，提高农民生活幸福指数。公司以农业科技和农业服务为抓手，依靠科技创新和模式创新双轮驱动，充分调动政府和市场资源，深耕服务于农业高效节水、农村污水处理、农民安全饮水“三农三水”业务领域，全力打造水网、信息网、服务网“三网融合”发展模式。

（三）下年度经营计划如下：

2022 年是国家“十四五”和公司“六五”战略关键之年，公司将严格围绕“六五”战略规划目标，突出关键、把握重点，坚持以利润为中心、以现金流为抓手，全年总体工作围绕以下几个方面具体开展：

1、保持战略定力，强化制度体系建设

一是对标行业内外企业的管控模式，对比公司现行制度的短板、漏项，结合集团“六五”战略规划，对存在问题和不足的制度，有针对性地调整优化完善，着力补上制度短板，让制度与公司的发展相匹配。二是减少制度流程层面产生的消耗，所有消耗资源、消耗效率的制度流程，要在风险管控的前提下进行减少和优化；建立由上至下、从集团到各板块、到各公司的高效决策及执行体系，实现管理体系的扁平化和轻量化。三是要以大项目的运作为核心，兼顾效率与风险控制，从大项目的全生命周期各个环节进行制度流程优化，确保大项目实现最高效的运行。四是将主业务流程在信息化系统中进行固化，要通过本次制度优化调整，实现制度流程在公司资源配置的主导性作用，要通过制度流程将绝大部分工作实现标准化、规范化、体系化。

2、优化市场布局，以大项目为抓手创新营销

在确保高质量订单的前提下，持续巩固成熟市场、优势领域，优化市场布局，加强新市场拓展力度。一是要在重要的战略增长点上进行精准投入，将华东市场、西北市场、新疆市场等有潜力、出模式、出利润的区域作为市场布局的重头戏，发挥公司已沉淀的组织裂变能力，快速在新市场打开局面。二是要抓方案、抓模式。已有实践探索的模式继续深耕打磨，做精做细；反复验证、落地有效的模式全面复制推广，保持对产业和金融政策和工具的敏锐度，继续挖掘、创新出更优、更适宜的商业模式，全力推行 EPC、EPC+O 模式选取优质项目。三是要进一步夯实农水板块基本盘地位，慧图科技要全面加快 SaaS 和数字孪生工作推进，设计板块要立足加快壮大分支机构建设和资质升级工作，农村环境板块要做好乡村振兴重大项目拓展落地，研究院要做好政策研判和技术支撑，供应链板块要把握国际国内双向驱动拓展经营市场。四是重点围绕“农”、“水”和“乡村振兴”的结合点，重点开拓业务领域，将高标准农田业务作为铺底业务，重点聚焦在现代化灌区、城乡供灌排一体化等业务领域。五是强化各板块的运维管理服务能力建设，加强设施农业等非政府端业务拓展，向农业水利“全场景、全业务、全要素”迈进。

3、抓好现金流管理，持续提升项目管理能力

要从“开源”和“节流”两方面入手，持续抓好现金流。开展应收账款风险

评估和分级管理，加快已实施项目的验收、结算的速度。实行全面预算控制，要将有限的资源、资金向优质区域、优质市场、优质订单倾斜。不断盘活存量资产，发挥资产效益，加快资金回流速度。严格落实“定岗、定编、定员、定费用”。

延续 2021 年项目管理的思路和经验，持续提升项目管理能力，打造优质工程为公司树立良好的品牌形象。大力推进项目全生命周期经营，对项目进行线上动态监控，掌握每个项目的实时进展，识别风险，做到精准管控、有的放矢；持续加强项目管理团队的能力培养和提升，加大项目管理中心的现场检查 and 过程管控力度，全面提升项目经营意识，切实提高经营质量、提升项目盈利能力。

4、完善激励机制，强化团队建设，筑牢安全防线

要充分发挥绩效考核的风向标作用和激励约束作用，充分调动员工的主动性、积极性和创造性。强化团队建设，夯实人才根基。要通过外部引进、内部培养相结合的方式，积极引进技术经验丰富的人才，加强内部骨干及后备人才的培养，不断提升各业务团队的能力，以适应公司业绩快速增长的需求；控风险、抓廉政、筑牢安全防线。要坚持统筹在先、谋划在先、预警在先、评估在先，从生产安全、经营风险控制、廉政教育等方面入手，逐步筑牢安全防线，在管控中消除隐患、降低风险。

（四）公司面对的风险及应对措施

1、项目选择风险

公司积极参与“三农三水”领域政府和社会资本合作项目，通过具体项目已经积累了充分的项目经验。该模式强调政府与社会资本的合伙协调机制，目的在于共同利益最大化，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，有利于项目后期回款。但该模式依然存在一定风险，首先是政策方面，虽然近年来相关政策落地加速，但整体上仍有待完善。其次，这类项目投资额往往较大、合作年限较长，在实际运营过程中受各方面因素影响，项目的盈利情况或低于预期水平从而带来运营风险。如果公司在这类项目中选择不当、风险把控能力不足，则可能带来相应风险。

公司顺应我国农业未来发展方向和趋势，借鉴国际领先节水企业的业务模式和成功经验，抢占非政府端的市场资源，打造公司在未来农场服务领域的特色商业模式。该模式下，公司主要面向农场主、农业集团等非政府客户，可能面临下游

客户因宏观经济、资金、市场和农业种植本身不确定性等诸多因素带来的风险。

应对措施：首先，公司在深入探索政府和社会资本合作模式的同时，不断完善内部风险控制管理体系，成立执委会、投资决策委员会，加强对项目的技术分析、财务判断、可行性研究和风险评估。同时在项目调研时期，重点选择财务状况良好、实力雄厚、信誉度高的合作方和地方政府，尽量规避项目前期风险与实施过程中的一系列风险。其次，在公司布局 and 开展农场服务业务时，坚持稳扎稳打与合作共赢原则，有意识选择与具有全国影响力、规模大、抗风险能力强的企业客户合作，积极主动与农产品和农资流通体系中各类服务商、合作伙伴开展互惠互利合作。

2、项目所需资源配置方面的风险

近年来，随着公司的经营规模和业务范围不断扩大，业务模式多样性延伸发展，公司需要资金、人才队伍、产品供给、项目规划、项目设计、工程建设、运营管理等多方面的资源配置支持，同时，公司的研发体系、外延投资体系、决策支撑体系等部门的体量也在快速提升，这对公司从集团层面统一协调、有效配置资源提出了更高的要求，对管理干部的领导力、驾驭经营风险的能力和适应快速变化的能力都提出了更高的要求。未来若公司因组织结构、管理模式和协调机制等不能适应公司内外部环境的变化，不能对公司业务发展提供充分的资源配置支持，则可能会给公司的经营发展带来不利的影响。

应对措施：首先，公司积极推进现代企业先进文化体系建设，完善绩效考核体系，加强员工价值观考核，强化“客户第一，团队合作、拥抱变化，诚信、激情、敬业”价值观的推行与应用，与大禹核心价值观融会贯通，从企业文化和价值观统一全体员工尤其是管理干部的思想理念。其次，公司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实现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。第三，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。第四，公司启动了大禹节水1号项目即数字化转型与管理提升项目，从项目全生命周期、业财一体化、

客户及商机管理、供应链及采购管理方面进行数字化转型与管理提升，实现从项目机会发现到项目交付与运维服务的全过程协同贯穿、数据深化应用实现管理增值、新技术带动业务管理模式创新的智慧洞察的总体目标。

3、业务领域竞争风险

公司在高标准农田建设和社会资本投资农田运营业务上已经形成了比较明显的竞争优势，在智慧农业与农田运营服务方面也具备了比较突出的先发优势。随着国家大力推行乡村振兴战略，政策引导和市场导向合力作用下，越来越多社会资本和经营主体进入农业投资和运营服务领域；同时公司的主营业务进一步延伸到节能环保领域的农村污水处理业务，尽管公司在工程施工、团队配备、设备技术等诸多方面已经拥有比较充分的储备和项目运作经验，但仍面临跟该领域传统优势企业竞争的压力。因此，公司在这些新兴业务领域中面临的竞争可能有所加剧，存在一定程度的竞争风险。

应对措施：公司已经获得相当规模面积农田、尤其是高产值核心经济作物产区农田运营服务的特许经营权，为所覆盖区域的农户提供运营服务，以水网为纽带与所服务农户建立了强联系，从而某些特定区域建立起具有突出的竞争优势；公司是最早布局智慧农业和农田运营服务的企业，通过多年大面积的农田运营服务积累了丰富的经验，建立了竞争优势，公司将继续发挥全产业链和整体资源配置优势，逐步获得高附加值农田运营区域的特许经营权，增强自身在这些业务领域的竞争力。在农村污水处理业务领域，公司建设的第一个农村污水处理项目天津武清项目顺利实施并逐步进入运营，公司在甘肃金昌、酒泉、徐州沛县等地已实施多个农村污水处理项目，通过大型项目的建设和运营，公司不断积累经验、借鉴创新，建立和完善适宜农村污水处理设施运营维护的整套方案和机制；同时，公司扎根农村，深耕农水领域二十余年，形成了对农业、农村和农民的更为深刻的理解，公司在农村污水处理业务领域会继续保持并发挥该比较优势以增强竞争力。

大禹节水集团股份有限公司董事会
2022年4月12日