

上海巴安水务股份有限公司

2023年度总经理工作报告

一、2023 年度总体经营情况

2023 年度，公司营业收入 26,790.31 万元；归属于母公司所有者的净利润-10,781.84 万元；归属于母公司所有者的扣除非经常损益净利润-16,336.87 万元。

二、2023 年度主要工作回顾

公司 2023 年度是一个比较特别之年，之前一年多时间里，公司经历了一场风雨洗礼的混改，满目苍夷，组织架构、业务模式和人员配置均面临巨大调整，公司一度陷入混乱与困境，市场地位动摇，竞争优势流失，员工迷茫不安，凝聚力大受考验，让公司遭受了前所未有的伤害。然而在 2023 年 3 月后，新管理团队挺身而出，勇克时艰，深入分析，制定策略，通过多次协调会议，逐步解决混改遗留问题。虽过程艰难，但我们凭借坚定信念与不懈努力，终将公司带回正轨，稳定运营，重振市场信心。如今公司生机焕发，各项工作稳步开展。我们深知混改之痛，但也坚信在新团队的精心经营管理下，在全体员工共同努力下，公司一定能够迎来更加美好的未来。

1、加强公司的管理

我们将工作重心放在了公司制度的治理上，力求让每一项制度都更加合理、高效。同时，我们也深知公司利益的重要性，因此发起了一场保卫公司利益的战役。通过线上线下的多次会议，我们分门别类地解决了各种问题，使公司逐渐恢复了往日的凝聚力与战斗力。如今公司已经像一把重新捏紧的散沙，我们紧密团结在一起，共同为公司的长期发展而努力。我们坚信，在全体员工的共同努力下，公司一定能够迎来更加繁荣、辉煌的未来。

2、增强信心，稳定人才队伍

2023 年公司人才管理的重点是稳定队伍，凝心聚力，打造优秀的企业文化和团队氛围，将过去的人才净流出扭转为人才净流入，人才流动率大幅降低，人才队伍趋于稳定。在此基础上，通过开展团队建设，头脑风暴，回顾历史，汲取

教训，从而直面困难，奋起直追，打好“保员工薪酬”和“保公司利益”的“两大战役”，使公司彻底扭转了困难局面，增强了队伍信心。与此同时充分依托公司深厚的技术创新优势，做好技术传承，老带新，传帮带，迅速建成了一批高素质的专业人才队伍，为公司持续发展、不断创新和项目开发提供了强有力的智力支持。

3、打造全产业链和系统集成优势为公司经营提供优质产品

环保水处理业务产业链包括水处理技术研发、工程设计咨询、水处理设备制造、工程施工以及项目投资运营等环节。公司深耕环保水务行业二十余载，不断完善产业链布局，打造并拥有了市政水处理、海水淡化、废水零排放及资源化等水处理领域完整且成熟的产业链，能够提供技术研发、工艺咨询与设计、装备生产与制造、工程建设与安装、项目投资和运营等全产业链的综合服务，是国内外水务行业市场化过程中提供“一站式全流程服务”综合解决方案的跨国公司之一。得益于公司完善的产业链布局和多年丰富的实践经验，我们在水处理系统集成领域凸显出显著优势。我们拥有一套高效的供应链管理方案，能够迅速而精准地从数百家供应商中挑选出最合适的合作伙伴。同时，我们已建立起一套成熟的向供应商定制生产采购非标件的管理机制，确保每一个环节都精准到位。公司卓越的系统设备供应链管理能力和成本优势战略得以稳固的基石。在当今日益成熟的环保产业环境中，喧嚣与浮躁逐渐消散，可持续性的重要性愈发凸显。我们深知可持续性的实现离不开科学的发展模式。产品模式因其内在的稳定性，无需频繁调整发展方向，只需坚持深耕和迭代现有业务，便能稳健地迈向可持续发展之路。公司已经开始积极探索通过产品或技术的创新，来丰富平台功能、提升运营效率，从而进一步增强自身的竞争力。

4、注重研发创新能力

公司坚持以技术立司、以技术强司。公司不断增强综合技术创新能力。兼具产业发展与实际运营需求，深思布局科技创新方向，截止报告期末，公司及境内重要子公司已拥有 113 项专利。

2023 年公司与哈工大重启自来水厂短流程中试工作，其中气浮+陶瓷膜结构下，进行臭氧活性炭试验，将到理想效果。同时修编、升版十三年前巴安水务主编的行业标准《石灰乳液自动投加装置》，由十多家设计研究院和企业、央企参加。还有受邀进行位于天津大港发电厂的海水淡化预处理，进行气浮+陶瓷膜的

方案论证，以解决近十年来该海水淡化项目存在的问题。海外是公司的另一个征战疆场，在 2023 年度与法国、奥地利 KWI 公司一起研发中试一种新的气浮溶气技术。

5、完善设计资料库

公司自成立以来积累了丰硕的污水处理处置工程实例资料以及丰富的水处理工艺技术资料，已经成功掌握和实际应用了包括海水淡化全流程技术（预处理+膜过滤系统）、气浮固液分离技术、陶瓷平板膜超滤技术、污水零排放和中水回用技术、微滤成膜技术、陶瓷膜 MBR 污水处理技术、陶瓷膜-臭氧短流程供水技术等多种水处理工艺和技术，具备了独立设计并提供整套水处理系统的能力，涉及领域包括市政污水、市政给水、凝结水、补给水、制药废水、石化废水、印染废水等多个领域；同时公司正在积极开发锂资源提取和回收技术并开拓包括盐湖提锂和磷酸铁锂废水处理等相关市场。由这些技术资料 and 工程实例资料储备构建而成的庞大且系统的水处理设计资料库，极大地提升了公司在水处理领域的系统设计能力和系统改进、创新能力。

6、发挥技术装备优势

近两年公司开始布局新能源资源回收利用业务，公司通过溶气气浮（DAF）技术研发，针对卤水提锂开发出了一套基于溶气气浮的集成预处理技术，与传统工艺相比，该工艺具有高收率、成本低的特点，可在 Mg/Li 值较高的卤水中提锂。

同时为攻克上海初期雨水排放的难题，2021-2023 年公司凭借生态治理的项目经验及技术研发和创新优势，积极参与了上海市初期雨水就地处理规程的编制，深度开展了混凝-溶气气浮初期雨水技术处理集成设计、初期雨水调蓄池预装配技术等相关初雨处理处置技术的研发创新，为初期雨水处理的市场做好了充分的技术储备，将为十四五期间初雨调蓄市场贡献新技术和新力量。

7、发展海水淡化特色产业

海水淡化设计研究院在公司海水淡化产业布局中发挥着核心作用，具备整合各类型技术、产品和中试研究的雄厚实力，以优化海水淡化过程。为了激发创造力和鼓励新想法，设计研究院倡导开放与合作，并提出了如“压力中心设计”和“基于电价的错峰运行”等创新设计理念。

8、布局新市场新赛道

一方面，公司已构建“水、固、能”多业态全产业链业务布局，具备为客户

解决综合环境治理需求的能力。公司将已经营城市做为未来市场拓展的主线，充分发挥项目属地优势，增强客户粘性，提高存量城市市场占有率，持续挖掘城市市场网络的巨大价值。

另一方面，依托溶剂气浮和陶瓷膜分离等集成技术积淀，以及深耕环保水处理和海水淡化等大型水务行业的丰富经验，将拉动公司在碳减排、医药、环保和新能源综合利用等众多领域细分市场的业绩表现，包括初期雨水处理和盐湖锂资源提纯和浓缩等细分领域，化工、造纸、印染、冶金、采矿、制药等行业的工业污水处理过程，以及部分生活污水、黑臭水体的治理。公司在新细分市场不断拓展的技术储备能够有效弥补部分传统环保行业需求波动对业绩的影响，保障公司业务稳定性。

三、2024 年度经营计划

以公司战略及 2024 年经营目标为导向，我公司经过深入研讨和精心策划，已制定出一系列经营措施及管理制度。这些措施和制度旨在确保公司在未来一年能够持续、健康地发展，并顺利实现既定的经营目标。

1、2024年继续练好内功，加强内部管理

眼睛向内，深练内功，向内部管理要效益、要效率。全面梳理过去财务、项目、采购、合同等管理过程中存在的漏洞、缺陷，“亡羊补牢”，精细化管理。加强员工驱动力建设，充分发挥高管的领导力、中层的组织力、员工的执行力，加强制度重修、标准化流程执行、企业文化换代升级。加大惩处力度，对违反纪律、徇私舞弊、弄虚作假等行为严肃查处。对工作不力、责任心不强、效率低、业绩差的员工加强业绩考核与末位淘汰。

2、巩固市场根基，霸气拓展疆土，引领行业风潮！”

公司在十五、一十五期间，由于研发了火力发电厂凝结水精处理技术，中水回用石灰处理工艺和工业废水处理工艺技术，在十多年前全国市场占有率高达 50%-60%，成为这个行业的龙头企业，并获得了多个海外电厂的水处理优质工程，工程能力较强，随着国家十四计划的到来，公司处于两大行业的爆发期，这无疑为公司的发展带来了前所未有的机遇。随着去年近一年的公司内部整顿，不仅提升了公司的运营效率和管理水平，更为公司在两大行业的爆发性发展中抢占先机奠定了坚实的基础。

能源事业部趁本轮电力行业井喷之机，猛推气浮除油和波纹板油水分离技术、浸没平板陶瓷超滤膜、石灰中水回用以及以空冷发电、粉末树脂过滤和小型海淡等。

3、2024继续招聘人才，搭建优秀的精英队伍

以公司战略及 2024 年经营目标为导向，围绕人才的“选、用、育、留”搭建精英队伍。一方面全力落实 2024 年度培训计划和内部培训制度，大力提升员工知识技能，培养和重用优秀人才，做好人才梯队建设与团队搭建。另一方面充分发挥巴安的企业文化优势，不断吸引外部精英人才，将一批有激情、有理想、有情怀、志同道合、具有强烈事业心的人才充实到各事业部、工厂中来，不断扩大人才队伍。同时做好内外部人才交流融合，搭建沟通平台，形成新老员工的知识互补、人才接续。此外，继续做好人才队伍稳定工作，通过开展丰富多彩的团建活动、关爱活动、学习活动等，形成浓厚的积极向上的快乐工作氛围。

4、技术创新与研发投入

技术创新是公司持续发展的核心动力。因此公司将加大研发投入，引进先进技术和设备，提升产品技术含量和竞争力。此外公司还将加强与高校、科研机构的合作，共同开展技术研发和成果转化。

在 2024 年公司致力于恢复市场信誉，巩固并深化客户关系，以及提振客户信心。我们将全面分析市场趋势，抓住重点客户和重点项目，确保资源的优化配置，以实现业务的稳步增长。同时公司通过不断发挥技术研发创新优势，依托世界领先的溶气气浮、陶瓷膜、海水淡化、零排放等集成技术，战略布局初期雨水处理处置、盐湖锂资源提纯和浓缩、制药和印染废水处理等新兴细分领域，加大相关技术和产品的研发和市场开拓，提升公司造血能力，助力公司重振计划。

5、成本控制与效率提升

为保持公司的盈利能力，公司将实施严格的成本控制措施，优化生产流程，降低原材料和人力成本。同时公司还将提高工作效率，推行精益管理，减少浪费和损耗。

6、继续积极拓展融资工作

2024 年尽管公司资金基本面有所宽松，但我们仍需保持高度的警觉与积极的行动。当前公司应集中人力物力，加强应收款的管理与收回工作，以提升资金回流速度，确保公司运营的流畅性。同时针对低效能和亏损的资产，我们必须采

取有效的盘活措施，使其转化为公司的盈利增长点。在稳固资金基础的同时，我们还需深入研究商业模式，优化项目质量管理，加强风险控制，并积极探索项目并购的可能性。这些工作不仅关乎公司当前的运营状况，更对未来的发展具有深远影响。此外公司战略发展研究、项目投资分析、投资风控以及财务融资、资本募集等方面的工作同样不容忽视。我们要站在金融战略的高度，全面审视公司的财务状况与发展需求，制定出一套切实可行的财务发展计划。为了实现这一目标，我们将积极运用多种金融工具，获取低成本的资金，以提升资金的使用效率。同时，我们也将与银行保持紧密的沟通与合作，针对逾期的银行贷款，争取分期付款或展期工作，以确保公司运营的连续性。通过这些措施的实施，我们相信公司将在 2024 年取得更为稳健的发展，为未来的长期成长奠定坚实的基础。

7、2024保证在建项目顺利完工、努力保证历史欠款的顺利回款

对于在建项目，我们将主动与业主、供应商沟通协商，确保项目顺利完成，便于回收工程款。同时推进现有项目投产和技术改进，获得政府认可，确保水厂或污水厂收费到位。对已建项目，我们将落实政府审计结算，为 2024 年应收款回收创造有利条件，补充公司现金流。公司在过去一年已梳理欠款，制定回款策略，明确责任人，确保专人专责。在应收账款管理上，我们还将建立监控体系和预警机制，涵盖赊销、收账及逾期风险预警等环节，由财务部门负责分析、监督，实现双赢。

以上措施的积极落实，必将为公司 2024 年的现金流带来显著改善，进而强化公司的主营业务，提升核心竞争能力。这些措施不仅有助于公司稳固市场地位，更能确保公司在未来发展中具备强大的内生动力，为公司带来全方位的改善和提升，使公司具备更强的可持续发展能力，迈向更加辉煌的未来。

上海巴安水务股份有限公司

总经理：姚泽伟

2024 年 04 月 28 日