

中持水务股份有限公司

2024 年度总经理工作报告

一、2024 年公司整体经营业绩

1、主要财务数据概况

2024 年度，公司坚决贯彻执行“背靠三峡、服务长江大保护、瘦身健体、科技向新”的发展战略，主动对工程类业务进行积极调整，报告期内，外部环境不断变化，多种因素叠加，导致公司报告期内业绩大幅下滑，并出现了上市以来的首次年度亏损。2024 年度，公司实现营业收入 10.58 亿元，同比减少 33.84%；归属于母公司所有者的净利润为-1.17 亿元，同比减少 171.56%；公司持续加强对应收账款的催收，结合每笔款项的具体情况采取针对性措施，经营活动产生的现金流量净额为 1.84 亿元。

2、主要经营数据分析

（1）主动调整业务、积极应对环境变化

报告期内，社会经济形势、行业市场环境和资本市场环境不断变化，公司坚决贯彻执行既有的发展战略，主动、积极调整工程类业务，首先，结合项目回款情况，公司主动放缓或暂停部分工程的施工进度，以减少垫资实施项目的情况，由此导致在手订单毛利较去年大幅下滑。其次，公司进一步优化新项目选择标准，对项目资金来源进行实质性考察，坚决放弃回款风险较高或者付款条件较差的项目，导致 2024 年中标项目数量明显减少。

（2）工程类业务审计影响业绩

公司工程类业务合同一般约定最终结算金额以审计结果为准，由于审计周期问题，一般项目完工当年按照招标程序确定的合同额确认成本收入，待审计结果形成后再进行调增或调减。报告期内多个项目出现审计结算金额比合同额减少的情况。

（3）资产减值准备计提增加

2024 年度，公司客户的整体支付能力出现一定程度恶化，虽然相比报告期初，期末应收账款和合同资产余额未发生明显变化，但由于平均账龄有所延长，资产减值准备计提增加，报告期上述两项资产合计计提了减值准备 7,193.53 万元。由于报告期内业绩出现明显下滑和未来经营不确定性增加，公司子公司中持建设等发生商誉减值，减值金额为 4,432.18 万元。

（4）现金为王、追求健康发展

报告期内，公司坚决推进战略调整，以业务和财务健康性为开展经营活动的首要原则，公司持续对历史应收账款进行催收，全年经营活动产生的现金流量净额为 1.84 亿元，为公司持续健康经营提供了强力保障。

二、2024 年经营管理工作回顾

（一）战略转型最新进展

1、聚焦技术优势、推进客户升级

公司通过内部布局和外部技术协作，打造了多领域、多品类的技术产品系列，并不断验证和打磨技术产品在不同应用场景中的应用，形成了以概念厂为引领的未来水厂建设运营技术体系、综合有机废弃物处理利用技术体系和工业及工业园区污水处理技术体系。2024 年上半年，公司持续聚焦并充分发挥技术优势，中标了贵州茅台酒股份有限公司中华污水处理厂系统改造项目，这是公司继去年获得“茅台集团 2023 年度优秀供应商合作伙伴”称号之后，与茅台集团合作的主要项目，也是公司全面转型以及探索客户升级的重要收获。2024 年 10 月，公司子公司中持建设中标了宜兴新概念工业污水处理厂设备采购项目，这是公司聚焦技术优势并将业务重心置于整体解决方案、核心工艺包与技术服务等领域后的重要获得。

2、加快技术产品开发及数字化平台建设

目前公司以传山科技为平台，形成了以 chemPRO 精确加药控制系统、Smart-IES 园区环境管理平台建设和 PLANTwin 污水处理厂数字孪生智能决策系统为代表的智慧化、数字化技术。其中，Smart-IES 园区环境管理平台建设是在原有的工业园区综合服务 IES 模式基础上全面升级，使综合管理运营过程信息化数字化、智能化，从而提高生产运维效率，降低运营成本，进一步保障工业园区废水治理的效率与安全。

3、持续推进战略合作

2024 年 3 月，公司与吴江水务集团签署战略合作框架协议，将旗下全资科技公司传山科技落户吴江，重点在智能管网、数字化、AI 等方面加强合作。2024 年 6 月，公司与江山市水务有限公司成立合资公司，旨在强化工业及工业园区污水处理运营管理与专业技术领域的合作。2024 年 12 月，公司与中国市政工程华北设计研究总院有限公司签署战略合作框架协议，双方就深化绿色低碳技术的实践应用、强化工业及工业园区废水治理领域合作以及联合推动科技创新等领域达成了共识。

（二）推动公司业务、财务健康发展

1、锁定技术与资金

公司聚焦技术优势，将业务重心置于整体解决方案、核心工艺包与技术服务等领域。在新项目的选择标准上，公司对项目资金来源进行实质性考察，坚决放弃回款风险较高或者付款条件较差的项目，主动寻求剥离技术含量较少的一般性业务。在存量项目的实施过程中，结合收款情况，公司主动放缓或暂停部分工程的施工进度，尽可能减少项目垫资金额。

2、瘦身健体、控费增效

2024 年，为充分发挥组织融合优势，落实“瘦身健体”的战略举措，公司将原京津冀中心、河南区域公司进行合并，成立北方公司，重点围绕公司重大项目的收尾收款、存量项目实施等工作开展。在南方，公司将安徽区域公司、浙江区域公司并入长三角区域公司管理，旨在提升组织效能，使管理趋于扁平化。

此外，公司成立采购中心，整合公司采购资源，统筹加强成本精细化管理。同时，公司积极推进完工未结算项目的结算工作，缩短项目闭环周期。对于运营类项目，公司在确保项目安全稳定运营和排放达标的前提下，推动智慧加药控制系统的应用，节约运营成本和人力费用。

3、加强收款，健康经营

为追求健康经营和长远价值，一方面，公司加快存量工程项目的收尾及收款工作，在提高项目周转率基础上，减少资源占用、加速资金回收。另一方面，对存量运营或投资项目进行分类管理，针对回款不及时、经营风险大的委托运营项目，与业主沟通各项解决方案。

（三）荣誉与奖项

2024 年 3 月，第二十二届水业战略论坛在北京开幕，公司荣获 2023 年度水业十大影响力企业。4 月，珊氮技术（又称为“SADeN®活性自持深度脱氮技术”），荣获第四十九届日内瓦国际发明展金奖。5 月，第六届中国城市水环境与水生态发展大会暨三峡环境科技大会在武汉召开，经过多轮评选，宜兴概念厂入选中国城市研究会“首届长江大保护优秀实践案例”。同时，由公司大股东长江环保集团牵头、公司参与的“基于系统韧性治理的城镇溢流污染控制技术研究与应用”项目获得中国环境保护产业协会环境科技进步一等奖。8 月，国际水协会世界水大会在多伦多召开，由中国城市污水处理概念厂专家委员会和公司申报的“激发技术与市场变革：中国污水资源概念厂”项目荣获项目创新奖金奖，同时被授予 2024 年度国际水协会创新大奖，这是迄今为止中国项目首次获得国际水协会创新大奖。11 月，国家发展改革委、住房城乡建设部发布了一批具有代表性的污水处理绿色低碳标杆厂名单和经验做法，其中宜兴城市污水资源概念厂入选，成为全国首批 45 座入选的污水处理厂。

（四）研发工作最新进展

公司致力于南资生物科技研发中心微生物研发能力和生产能力的提升，打造以靶向微生物为核心的工业废水、污泥处理工艺开发和产品研制及生产基地。

在坚持自主研发的同时，公司充分链接外部优秀科技资源，与高校科研院所合作开展微生物技术研究及快速测定技术产品转化、推进碳转向水处理工艺系统变革，并布局 AI 在环保行业的应用研究，在数字孪生、新自控方向深入合作。

三、公司 2024 年收入、利润情况

1、营业收入、毛利情况

单位:万元 币种:人民币

主营业务分行业情况						
分行业	营业收入	营业成本	毛利率 (%)	营业收入 比上年增 减 (%)	营业成本 比上年增 减 (%)	毛利率比 上年增减 (%)
城镇污水 处理	46,360.12	33,241.78	28.30	-26.23	-14.79	-9.62
工业园区 及工业污 水处理	46,990.97	33,333.43	29.06	-17.67	-18.41	0.63
综合环境 治理	12,428.67	13,613.89	-9.54	-68.90	-49.40	-42.23
主营业务分产品情况						
分产品	营业收入	营业成本	毛利率 (%)	营业收入 比上年增 减 (%)	营业成本 比上年增 减 (%)	毛利率比 上年增减 (%)
环保基础 设施建造 服务	22,857.52	22,553.32	1.33	-69.73	-56.22	-30.44
运营服务	61,382.47	39,692.03	35.34	0.41	0.79	-0.24
技术产品 销售	21,539.76	17,943.76	16.69	-7.41	13.06	-15.09
主营业务分地区情况						
分地区	营业收入	营业成本	毛利率 (%)	营业收入 比上年增 减 (%)	营业成本 比上年增 减 (%)	毛利率比 上年增减 (%)
华中地区	29,627.98	21,868.42	26.19	-44.69	-38.80	-7.10
华北地区	41,769.33	27,310.77	34.62	-37.46	-35.48	-2.00
华东地区	29,999.79	27,018.21	9.94	-12.38	10.17	-18.43
西北地区	2,731.91	2,924.66	-7.06	0.47	13.98	-12.69
东北地区	1,076.74	689.93	35.92	-26.78	-14.97	-8.90
华南地区	249.90	113.21	54.70	-5.73	-29.53	15.30
西南地区	324.12	263.90	18.58	-62.08	-59.37	-5.42

主营业务分行业、分产品、分地区、分销售模式情况的说明
无。

2、费用情况

项目	2024 年	2023 年	增减额	增减率 (%)	情况说明
销售费用	37,126,918.36	33,119,730.00	4,007,188.36	12.10	
管理费用	157,915,432.09	132,688,503.69	25,226,928.40	19.01	
研发费用	38,062,982.81	55,503,220.94	-17,440,238.13	-31.42	主要系本年研发项目开支减少所致
财务费用	81,156,603.08	83,488,479.66	-2,331,876.58	-2.79	

3、利润总额

本年利润总额-15,433.91 万元，较上年 20,474.52 万元减少 35,908.43 万元，降幅 175.38%。

4、净利润

本年净利润-13,457.11 万元，较上年 17,481.73 万元降低 30,938.84 万元，降幅 176.98%。

5、归属于上市公司股东的净利润

本年归属于母公司净利润-11,692.37 万元，较上年 16,338.84 万元减少 28,031.21 万元，降幅 171.56%。

四、2025 年经营计划

公司将始终坚持技术领先的发展核心，持续打造环境技术领军企业。2023 年度，公司管理层秉持谨慎和积极的态度，明确提出公司由“环境基础设施运营服务商”这一现有定位全面转型为“活跃的生态环境绿色发展科技公司”的新定位，在明确新定位的基础上，经过深入研究讨论，公司提出了“背靠三峡、服务长江大保护、瘦身健体、科技向新”的发展战略。2024 年度，社会经济形势、行业市场环境进一步变化，资本市场收紧，公司面临着更加复杂的经营和发展局面。未来公司将坚决贯彻既有的发展战略，进一步降低经营风险，加快公司转型进程。

（一）背靠三峡 服务长江大保护

2022 年度，公司完成非公开发行，三峡集团的全资子公司长江环保集团成

为公司第一大股东，公司变为无实际控制人状态。非公开发行完成后至今，公司股权结构保持稳定，在均衡稳定的治理架构下，致力于打造央企与上市公司混改的典型范例，并持续服务于长江大保护事业。作为三峡集团参与共抓长江大保护的业务实施主体，长江环保集团致力于按照企业化、市场化的方式推动长江大保护。未来公司将继续借助央企战略股东在市场、渠道、品牌等方面的资源，同时继续保持战略、科研、业务以及党建的协同发展模式。公司将以自身的创新优势和灵活机制，发挥技术创新平台和“先行先试”的优势，以更好地融入到长江大保护事业，并在过程中实现公司的转型发展。

（二）瘦身健体

2024 年，公司将发展较为成熟的京津冀中心和河南区域公司进行了合并，成立北方公司；在南方，将安徽区域公司、浙江区域公司并入长三角区域公司管理，进一步加强组织的简化和扁平化。为了持续提高南方团队的能力，公司逐步疏解总部职能，鼓励各职能部门人员进行南移，全方位响应南方业务的发展需求。

在业务管理领域，一方面优化资产管理策略，不盲目追求业务规模，优化资源配置，降低财务风险。一方面寻求客户升级，在以政府客户为主的基础之上，拓展大型工业客户，并持续深耕，力争长期合作。

为提升经营质量，形成未来核心竞争力，除了组织和业务管理方面的优化，公司重点推进以下工作：聚焦核心优质业务，如长三角地区老旧工业园区的改造；加强资金回收、项目收尾等工作，对现金流进行全流程的管理。

（三）科技向新

2023 年下半年起，公司管理层着重对科技向新的方向及路径进行了探索。从战略布局上，明确以低碳、资源循环和智能为科技向新的主要突破方向。针对各主要突破方向，公司将充分挖掘内外部研发资源，持续探索科技向新的具体路径。公司以现有技术的自我改进、内外部课题的合作研发和未来技术的探索等多种研发项目为实践平台，同时进一步优化内部研发管理体系，强化目标导向和定期复盘机制，为科技向新战略提供了实施平台和制度保障。

2024 年，公司重新确定了概念厂生产型研发中心的定位，围绕高效研发、客户与场景、产业生态三大领域，决定以“无边界的研发链接”作为开展研发创新工作的基本方针。公司集成开发并持续完善三大数字化服务平台体系和基于低碳理念的三大精准工艺控制系统，为工业园区、污水厂、管网及工艺管控的全流程实现科技赋能。

（四）追求升级发展：平衡风险、收益与效率

1、提升业务效率

2025 年度，公司将继续以价值创造为核心，聚焦业务效率提升，持续拓展技术产品与服务业务，同时对污水厂设备或设施进行更新、实施智慧化改造等，

增加运营服务的技术含量和科技属性，进一步提升污水厂运营效率。

2、关注项目风险

公司将始终关注运营和工程项目的潜在风险，通过严把业务入口、优化项目管理流程、加强团队建设等措施，不断提升风险管控能力和核心竞争力，为实现战略转型提供有力支持。

3、持续推进应收账款的回收

随着公司业务发展、市场环境及客户情况的不断变化，公司长账龄应收账款有所增加，公司将持续推进回款进程，根据每笔款项的实际情况，采取合理、有效的催收策略，尽可能地保障回款，为公司长期可持续经营提供有力支持。

4、促进资产流动

梳理公司项目投资和股权投资，在此基础之上，判断项目投资和股权投资与公司战略的匹配性，对与公司健康经营和长远价值不匹配的项目，探索出售的方式，提高资产流动性。

5、链接外部资源、协同研发创新

公司持续推动产学研深度融合，链接外部优质研发资源推进技术、技术产品研发及市场化应用，并形成良性循环。以概念厂为平台建立的曲久辉院士工作站，将进一步推动污水新污染物去除技术以及污水深度除磷等技术的研发，持续为行业提供绿色低碳、可推广的技术解决方案。依托有机难降解污染物的微生物种质资源库，公司子公司中持建设会继续专注于高浓度有毒难降解工业污水处理、剩余污泥处置、新生物材料研发等领域，推动工业废水处理实用技术的开发、推广与应用。

（五）拥抱时代机遇

1、加快智慧创新

目前，公司以子公司传山科技为创新平台，围绕污水厂效率提升、厂站运营、工业园区环境管理等领域构建了智慧化系统，未来将持续完善三大服务平台体系——Smart-IES 园区环境管理系统、PLANTwin®污水处理厂数字孪生运行决策系统和以数字化为核心的排水管网的综合解决方案，以及基于三个低碳理念的精准工艺控制系统——chemPRO®精确加药控制系统、珊氮智能云模拟系统、DANAS®智能远程控制系统，为工业园区、污水厂、管网及工艺管控的全流程实现科技赋能。

2、聚焦长三角区域业务创新

2025 年，公司将继续聚焦长三角区域，以业务创新为核心，推动高质量可持续发展。首先，公司通过“减 EPC、增工艺包、提运营技术含量”等举措，提

升污水处理厂效率，持续打造区域标杆项目。其次，公司将加大技术研发投入，推动智慧水务平台建设，结合 AI 技术与数字孪生系统，实现精确曝气、精确脱氮等智能化调控，降低运营成本，提升服务效能。此外，公司将进一步整合资源，与地方水务机构合作，培养环保技术与管理人才，导入先进环保技术，助力区域环境高质量发展。

3、坚定不移探索 AI 科技

公司将坚定不移地在 AI 智能合作领域进行投入与探索，推动企业效率提升、组织变革与业务创新。首先，公司将继续深化 AI 技术应用，通过“以点带面”的方式系统推进 AI 学习与实践，结合 AI 大模型工具，提升业务智能化水平。其次，公司将设立专门的 AI 负责人，征集各部门需求，设计定制化培训内容，确保 AI 技术在实际工作中的有效落地。

（六）组织建设

1、持续战略转型

公司将围绕战略目标优化组织结构，推动总部从管控型向服务型转变，重点加强对项目的灵活支持与及时响应。通过推动人才下沉，将“人才”与“场景”深度绑定，帮助污水处理厂优化流程、降低能耗、提升效率。同时，重新梳理企业文化，重塑适合新的战略要求和组织形式的核心理念及文化价值观。

2、强化人才培养体系

在新的战略定位及方向下，公司持续加强人才培养体系建设，为战略转型和高质量发展提供坚实的人才支撑。针对不同层级员工的特点和需求，设计差异化培养路径，全面激活人才创新动能，支撑公司技术领先战略。

3、提升技术氛围与储备

围绕“科技向新”战略，继续加强研发技术人才储备，推动技术研发体系升级；同步加强技术研发和知识管理，利用 AI 技术构建公司技术经验图谱、搭建知识库；同时积极拓展外部合作，加强与高校、研究院、行业等的链接，通过行业技术交流会共享，拓展技术合作生态圈。

中持水务股份有限公司总经理：高志永

2025 年 4 月 27 日