

# 中持水务股份有限公司

## 2023 年度总经理工作报告

### 一、2023 年公司整体经营业绩

#### 1、主要财务数据概况

2023 年度，以与长江环保集团战略合作为抓手，公司持续深化战略南移工作，同时聚焦技术优势，加强存量项目的精细化管理，实现营业收入 15.99 亿元，同比增长 11.39%；归属于母公司所有者的净利润为 1.63 亿元，同比增长 35.81%；经营活动产生的现金流量净额为 1.98 亿元，同比大幅增长。

#### 2、主要经营数据分析

##### （1）工程收入及毛利上升

2022 年底公司陆续中标多个重大项目，2022 年度合同签约额创历史新高。2023 年，各项目逐步开展为业绩上涨提供了重要支撑。

同时，鉴于社会经济形势和市场环境变化，公司决定聚焦技术优势，于 2023 年 5 月提出“去土建化”策略，不断推动工程领域的业务聚焦在整体解决方案、核心工艺包与技术服务等领域，在基本维持盈利规模的同时，适当提升了工程业务毛利率水平。

##### （2）运营收入规模上涨

疫情于 2023 年初快速过峰后，上游工业企业复工复产，公司原有存量项目，尤其是工业项目处理水量恢复正常水平，全年处理规模较 2022 年度有所增长。同时，通过持续深化战略南移，公司在 2023 年度新获得部分运营项目。前述两因素叠加导致 2023 年度运营收入规模上涨。

##### （3）加强回款、控制费用，经营性现金流显著回升

2023 年度，公司持续优化项目筛选机制，聚焦现金流考核机制，新增项目回款水平显著提升。同时公司加强了历史应收账款的催收，结合每笔款项的具体情况采取针对性措施，取得了较为显著的成效。各种措施结合，实现了 2023 年度经营性现金流显著回升。

### 二、2023 年经营管理工作回顾

#### 3、定位调整，战略升级

2023 年对环保企业是充满困难和挑战的一年。经过多年高速发展，环保行业市场增量空间逐渐缩小，在环保政策驱动力不足，地方财政支付能力下降的大环境下，传统模式环保业务的增速已经基本停滞，环保企业普遍面临行业性转型的时代推力。公司管理层秉持谨慎和积极的态度，通过研判未来行业发展驱动力，结合公司的自身禀赋，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，在巩固传统服务业务的同时，通过不断科技创新为公司未来发展赋能。

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，作为指导公司未来发展的重要指引。

#### （1）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。2023 年度，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。

#### （2）瘦身健体

通过对行业研判以及对公司经营现状梳理，公司管理层提出了瘦身健体的经营原则，旨在提高组织和业务效率，使得组织更好地服务于公司战略，从而进一步推动业务的发展。

在组织发展方面，公司持续对组织架构进行调整。对于整个公司发展较为成熟的北方区域，通过经营单元的合并，进一步加强组织的简化和扁平化，从而优化出更多人力资源投入战略南移。为了持续提高南移团队的能力，提升对长三角客户的服务质量，公司将逐步疏解总部职能，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，公司将重点推进以下工作：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。

### （3）科技向新

2023年下半年开始，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，不断探索科技向新的具体路径。

公司将一方面加大对研发的投入，保证研发资源的充分获得，一方面持续打造科研服务型人才队伍，通过开展“优才计划”“联合培养博士”“人才赞助计划”，招揽名校人才，打造既有理论又有实践的高级科研人才队伍，不断强化研发力量，夯实科技向新的长期人才基础。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，为科技向新提供平台和制度保障。

## 4、持续深化落实南移战略，成果显著

### （1）2023年战略南移主要成果

2023年11月，长江生态环保产业联盟第四次理事会暨第四次联盟成员大会在武汉召开，118家联盟成员单位代表参加会议，共商长江经济带绿色发展议题。作为长江环保集团的技术支撑创新平台和项目实施协助平台，公司被评选为2022年度长江生态环保产业联盟优秀联盟成员单位。

公司与长江环保集团战略合作以来落地的重大项目之一——江苏省苏州市吴江区农村生活污水治理PPP项目，总投资约为16.10亿元，目前正在有序推进中，部分存量运营厂站已由公司接管并实施运营。

在长三角区域，公司凭借在工业园区综合环境服务领域的技术优势和服务经验，中标实施了苏州市桃源富乡污水处理有限公司改造项目。这是继江苏省苏州市吴江区农村生活污水治理项目之后再次在苏州市吴江区获得项目，也是公司在此区域打造的第二个标杆项目。

公司布局管网业务多年，在管网建设、调查诊断、系统提升、数字化运维等

方面积累了丰富的经验，为解决黑臭水体、断面超标等区域环境问题提供了有力的技术和项目支撑。在浙江东阳，公司连续获得了东阳白云项目和东阳经开区项目，其中东阳白云项目是首个集管网普查、检测加清淤一体化项目。该项目运用了多项管理软件，帮助业主实现多个平台数据的快速、有效对接，提高了项目管理的数字化程度。

## （2）不断探索客户升级

在湖北区域，公司获得了 609-3 项目废水处理站安装工程总承包项目，实现了公司在湖北区域业务的重大突破，也是公司推动客户升级的典型案列，公司将以此项目为标杆，推动公司在湖北及周边区域各项业务的进一步发展。

在茅台集团年度采购与供应链大会上，公司以专业快速的响应、对工作任务高质量的推进荣膺“茅台集团 2023 年度优秀供应商合作伙伴”称号。为茅台集团持续提供高质量技术服务，进一步巩固了公司在酿造等工业领域的技术和服实力，也有助于公司进一步拓展茅台集团等高质量工业客户，实现客户升级的长期目标。

## 5、坚定科技创新，持续技术攻坚，取得丰硕成果

2023 年度，公司保持研发投入强度，重点推进技术和产品的研发和市场化应用，持续打造环境技术领军企业。公司宜兴生产型研发中心“1 号”千吨线已建设完成并投入试运行，为公司技术研发和技术验证提供了有力支撑。报告期内，公司承担了多个国家级、省部级、三峡集团课题研究并取得了实质性进展。2023 年 7 月，由三峡集团、河海大学和公司联合完成的“长江经济带产业集聚区污水处理厂深度减污与再生水配置关键技术”项目，荣获中国发明协会“2023 年度发明创业奖创新奖一等奖”。2023 年 12 月底，由长江环保集团牵头、中持碧泽和中国科学院生态环境研究中心等单位联合完成的“非碳源依赖型污水深度脱氮及调控技术研究与应用”，获得三峡集团第六届技术发明奖一等奖。以上技术类奖项，是公司坚持背靠三峡、科技向新的部分重要战略成果。

2023 年 11 月，宜兴中持成功获批江苏省 2023 年院士工作站建设项目，该工作站与中国工程院曲久辉院士团队合作，未来将围绕污水资源化和再利用的迫切需求，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。

2023 年 7 月，在哥本哈根举行的世界建筑师大会颁发了代表全球建筑行业最高水平的国际建筑师协会三年奖，其中授予宜兴概念厂首届“国际创新性健康

设计大奖”。组委会给予宜兴概念厂高度评价：设计构思以环境友好为整体目标，始终贯穿着可持续原则。在建筑与污水处理工艺中对自然资源优化利用，以及后期运行使用阶段中对能源利用、提高性能等方面均进行了全面的考虑，是一座令人向往的新型水厂。

2023年4月，第二十一届中国国际环保展览会和第五届生态环保产业创新发展大会于北京召开，公司参与完成的正定高新技术产业开发区15000t/d再生水厂工程（以下简称“正定项目”）和廊坊市安次区3万m<sup>3</sup>/d龙河多级复合人工湿地工程（以下简称“龙河湿地项目”）入选生活污水及资源化和水体修复领域示范工程名录。其中，龙河湿地项目被列入“十三五”水专项“京津冀南部功能拓展区廊坊水环境综合整治技术与综合示范”项目中水生态修复技术研发的重要示范工程之一，为廊坊市加速融入京津冀协同发展战略发挥了积极的推动作用。

#### 6、成立公司党支部，通过党建协同加强党支部建设

2023年11月，经北京市海淀区东升镇委员会批准，公司党支部成立，这是公司与央企股东进行党建协同的良好开端，公司将结合自身实际，加强党支部的各项建设。

### 三、公司2023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	62,846.86	39,013.38	37.92	-15.47	-25.22	8.09
工业园区及工业污水处理	57,078.88	40,852.79	28.43	70.03	110.36	-13.72
综合环境治理	39,969.69	26,902.48	32.69	12.17	6.59	3.52
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	75,501.11	51,515.50	31.77	3.69	-0.34	2.76

运营服务	61,129.61	39,381.65	35.58	6.20	9.10	-1.71
技术产品销售 和技术服务	23,264.71	15,871.50	31.78	76.60	75.56	0.41
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	53,563.92	35,729.85	33.29	-8.36	-12.95	3.51
华北地区	66,784.28	42,328.03	36.62	34.01	46.85	-5.54
华东地区	34,237.72	24,523.07	28.37	49.57	41.77	3.93
西北地区	2,719.16	2,566.01	5.63	-69.59	-64.59	-13.31
东北地区	1,470.48	811.44	44.82	-12.78	-23.76	7.95
华南地区	265.10	160.65	39.40	-83.66	-87.28	17.25
西南地区	854.77	649.60	24.00	603.75	612.05	-0.89

### 主营业务分行业、分产品、分地区、分销售模式情况的说明

#### (1) 主营业务分行业情况说明

公司所涉细分行业领域主要是城镇污水处理、工业园区及工业污水处理及综合环境治理。2023年度，工业园区及工业污水处理领域新获取多个工程类项目，如任丘城南、北辛庄污水处理厂扩容及南北区中水回用工程、吴江桃源富乡污水厂技改等，使得营收规模出现大幅增长；城镇污水处理领域本年获取的项目不突出，随着上年度项目的陆续完工，本年收入规模略有下降；另外，综合环境治理领域收入实现了12.17%的增长，毛利率水平稳定。

#### (2) 主营业务分产品情况

公司三大类产品业务规模较上年均实现了增长。环境基础设施建设服务业务，实现同比3.69%的增长。运营业务营收稳健增长，2023年实现同比6.20%的增长，利润贡献占比达40.94%，但运营业务毛利率较上年下降，主要是因为报告期内公司部分新投运的运营项目，处于产能优化提升阶段，毛利率偏低。技术产品销售和技术服务业务方面，本年新获取一批新项目，营收规模出现较大增长。

#### (3) 主营业务分地区情况

公司重点围绕区域中心拓展业务，形成区域业务的良性发展，近年来，公司在继续稳固华北地区、华中地区的市场保有量基础上，逐步面向全国拓展其他地区的业务。2023年度，华北地区营收持续稳定增长，本年新获任丘城南、北辛

庄污水处理厂扩容及南北区中水回用工程、宁晋县建制镇污水处理站及配套管网建设项目（三期）等项目，助力该区域营收及利润贡献的提升；华中地区本期营收规模略有下滑；华东地区营收规模及毛利均出现较大增长，主要是公司以与长江环保集团战略合作为抓手，持续深化战略南移工作，在长三角区域有重要项目获得并落地实施，如吴江桃源富乡污水厂技改、苏州市吴江区农村生活污水治理项目设备采购等项目；西北地区上年获取呼伦贝尔市阿荣旗那吉镇污水处理厂改扩建工程项目，本年逐步完工，在本年无大额项目获得的情况下，营收出现下滑；东北、华南与西南等地区，公司业务规模较小。

## 2、费用情况

单位：元

项目	2023 年	2022 年	增减额	增减率 (%)	情况说明
销售费用	33,119,730.00	33,492,158.88	-372,428.88	-1.11	变化不大
管理费用	132,688,503.69	138,296,065.15	-5,607,561.46	-4.05	变化不大
研发费用	55,503,220.94	56,391,686.84	-888,465.90	-1.58	变化不大
财务费用	83,488,479.66	72,208,370.62	11,280,109.04	15.62	一方面公司根据自身业务需要并结合自身现金流状况，增加了银行等金融机构借款，另一方面 2022 年公司个别投资项目建造期间，贷款利息进行了资本化，2023 年运营期利息则计入财务费用，以上两方面原因导致财务费用利息支出增加。

## 3、利润总额

本年利润总额 20,474.52 万元，较上年 15,270.96 万元增加 5,203.57 万元，增幅 34.07%。

## 4、净利润

本年净利润 17,481.73 万元，较上年 12,957.98 万元增加 4,523.75 万元，增幅 34.91%。

## 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 16,338.84 万元，较上年 12,030.45 万元增加

4,308.39 万元，增幅 35.81%。

#### 四、2024 年经营计划

2023 年度，国家发展改革委、生态环境部、住房和城乡建设部印发《环境基础设施建设水平提升行动（2023—2025 年）》，部署推动补齐环境基础设施短板弱项，全面提升环境基础设施建设水平。生态环境部印发《关于进一步做好黑臭水体整治环境保护工作的通知》，要求分步推进县城黑臭水体整治。特别要求河北、江苏、浙江、福建、山东、广东、海南等 7 个省份。二十大报告中也明确指出高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务，环保行业也进入高质量发展的新阶段。随着各项政策自上而下逐一推进落地，环保行业政策红利逐步释放，增量与存量市场空间逐渐明确。虽然全面惠及行业所有企业的普遍性红利已不复存在，但对于具备较好技术储备和精细化管理能力的企业，未来几年仍然存在一定发展机遇。

##### 1、背靠三峡，持续深化战略南移

公司将坚定不移地推动战略南移工作，紧抓长江大保护环境建设机遇，开拓长江流域环保业务。同时深化与长江环保集团的战略合作，充分利用公司的技术优势和长江环保集团的市场与品牌资源，加强双方在以概念厂为代表的污水处理厂建设运营、工业及工业园区污水处理、综合有机废弃物处理及利用等重点业务领域的合作，不断打造标杆项目，服务长江大保护。

##### 2、业务聚焦，重点布局工业园区业务和技术产品

基于十余年的工业环境服务经验，公司在工业园区构建起 IES 模式（工业园区综合环境服务模式），这一模式从“技术、财政、管理可持续”三个维度着眼，有效解决了工业园区环境治理难题。同时，公司子公司中持建设在高浓度有毒难降解工业污水处理、剩余污泥处置等方面拥有核心技术，为众多化工企业及化工园区提供废水处理、污泥处置和废气处理的技术服务、个性化解决方案和设施运营服务。公司研判工业园区及工业业务存在巨大的市场空间，公司将凭借自身技术优势、丰富的运营经验，继续积极布局相关领域业务。

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，并在服务客户的过程中不断验证和打磨技术产品在不同应用场景中的颗粒度，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。未来公司将坚持“背靠三峡、服务



长江大保护、瘦身健体、科技向新”的发展战略，以技术产品迭代和服务方案升级双轮驱动，研发打磨技术产品体系，开掘创新服务场景，为社会、客户提供更具生态价值的可持续服务。

### 3、坚持健康经营，实现高质量发展

#### （1）继续加强现金流管理，重点关注应收款事项

公司将持续严格执行应收账款分类管理制度，同时对应收账款加强多维度分析，明确管理重点和难点，制定可行的回款目标，并持续关注重点项目的回款进展。此外，公司将加强应收账款线上管理工具的建设，提升应收款的管理效率。通过多举措并举，2024年度公司将继续聚焦改善现金流，严控新增应收账款规模。

#### （2）加强存量项目的精细化管理，降本增效

公司2024年度将持续推动存量项目的精细化管理，提质增效。

对于工程类项目，公司将结合组织架构调整，成立公司采购中心，整合全公司采购资源，统筹加强成本精细化管理。同时，公司将积极推进完工未结算、未决算项目的结算、决算工作，缩短项目闭环周期。

对于运营类项目，公司将在确保项目安全稳定运营和排放达标的前提下，持续推动智慧加药技术的应用，控制运营成本和人力费用，提升项目运营效率和效益。

#### （3）适时调整新项目选择标准

未来公司在选择新项目时，将重点关注新项目的资金来源和技术含量。对项目资金来源，将进行实质性考察，切实减少垫资规模，从项目前端控制回款风险。公司还将着重选择能充分发挥公司技术优势的项目，在工程项目领域，着重选择整体解决方案、核心工艺包与技术服务等技术含量较高的业务。

### 4、持续推动科技向新战略落地

#### （1）加强技术产品平台建设

传山科技是公司全资设立的专注于生态环境技术产品化开发和服务的科技公司，是科技向新战略落地实施的最主要平台。2023年度公司已以传山科技为控股平台完成技术公司股权重组，并为传山科技建立了相对独立的管理架构。2024年公司将持续积极开拓新业务，不断扩展技术产品平台的外延，逐步打造技术产品平台的核心竞争力。

## （2）链接外部优质研发资源

公司将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。清华-中持联合研究中心是公司与清华大学合作成立的产学研研究平台，以雨水溢流污染控制技术为核心，实现 CSO 污染控制解决方案，并推动生物质热解、村镇污水及智能管网技术研发。同时，公司也将加强与其他高校、研究院的科研合作，坚持“科技向新”战略，不断进行技术和技术产品的研发和更新迭代，保持公司的核心竞争力。

## （3）整合内部资源，提高研发效率

未来公司以研发分公司为内部研发平台，统一研发职能，建立“大研发”体系，全面整合全公司研发资源，提高研发资金、人才、设备等稀缺资源的利用效率，并打破部门壁垒，实现跨学科、跨部门的协同研发，有利于知识和技术溢出，产生更多创新成果。

## （4）持续参与国家或重点课题研究

公司将持续参与国家或重点课题研究，将技术创新、服务迭代和项目实施有效结合。在课题研究过程中，解决面临的环境困境，能因地制宜地进行技术研发和系统集成，并能形成一批示范工程，为类似环境问题提供解决方案，为公司综合环境治理业务等领域提供技术支撑，并对公司后续业务拓展开发具有积极促进作用。

## （5）不断探索科技向新战略的实现路径

公司将与清华大学环境学院教授王凯军老师技术合作，成立水处理科技公司。该公司基于已开发的膜浓缩与生物膜相结合的异质膜技术等成果，构建上游浓缩技术平台，不断拓展应用范围和覆盖领域。

以概念厂为平台，公司建立了与中国工程院曲久辉院士团队合作的院士工作站。未来将围绕污水资源化和再利用的迫切需求，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。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持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。

## 5、组织建设

### （1）深化南移，科技向新

公司将围绕新的战略发展要求，加强组织建设。一是稳固北方区域的发展，

在组织融合中加大推动公司运营、职能和技术等人员的南移支持；二是加强南方发达地区特别是在长江流域的组织建设，抓住长江大保护环境建设机遇，积极进行布局；三是围绕“科技向新”战略要求，打造公司“大研发”体系，构建科研服务型人才队伍。

## （2）人才培养

在新的战略定位及方向下，公司将继续加强人才培养，为战略转型和健康发展提供有力的人才支撑。在现有培养体系的基础上，继续开展应届生新生动力营及专业条线人员培训，同时面向总部、各区域选拔一批具备创新型思维的高潜人才，开展集中、定制化的培养，带动、激活组织，创造组织价值。此外，在公司持续南移及区域融合过程中，对于新晋升管理人员制定实施“新岗位 90 天赋能”计划，以帮助管理者胜任新岗位要求，快速开展工作。

## （3）与第三方咨询团队合作开展研究

面对战略转型的关键期，公司未来将引入第三方咨询团队，开展密切合作，从战略、组织、人力资源、转型管理和效果评估五个方面着手，围绕公司关键绩效增长领域开展研究，优化现有薪酬考核激励机制，为公司战略落地提供有力的组织支撑。

中持水务股份有限公司总经理：喻正昕

2024 年 4 月 28 日