

大禹节水集团股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

一、 报告期内公司从事的主要业务

(一) 主要业务

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，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、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设备产品及工艺解决方案；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、首部过滤装置和各类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、应用软件开发及解决方案。

(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高效节水材料生产、工程设计、建设、配套服务、运营管理、信息化等集于一身的服务于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、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、祥云、弥渡、弥勒等地和西北区域武山在内的多个地区推广复制。在农村污水处理领域，公司通过实施天津武清一期项目从而沉淀为“武清模式”，在天津市下属区县和甘肃酒泉、金昌、徐州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

公司拥有杭州设计院、甘肃设计院、酒泉设计院三家设计院，具有水利全行业设计、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

土地集中连片、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。

(四) 报告期业绩驱动因素

报告期内，公司实现营业收入 201,770.45 万元，较上年降低 6.84%；实现归属于母公司股东的净利润 9,877.21 万元，较上年降低 23.68%。全年新签订单 49.71 亿元，较上年度增长 136%，5,000 万以上规模订单占比超过 66%。

上述指标变动的主要原因是：报告期内，受新型冠状病毒疫情影响，公司存在一定程度的因客户推迟项目招投标，从而导致部分项目开工延迟、建设结算进度及收入确认进度情况不及预期的情形，从而导致公司 2020 年度营业收入及净利润同比有所下降。同时，报告期内，公司响应国家号召，积极组织抗疫捐赠并筹建防疫物资生产线，社会公益支出较往年明显增加。公司积极推动数字化转型升级，布局项目全周期管理体系，在一定程度上相应增加了公司在报告期内的费用支出。随着政府加速招投标进度并且愈加重视综合解决方案能力，公司进一步发挥自身全国布局和全产业链的突出优势，在各类订单获取尤其是规模以上订单获取方面呈现良好态势。

(五) 行业发展阶段和公司行业地位

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网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。

二、核心竞争力分析

1、全产业链优势

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、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、施工方面的技术积淀，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 562 项。公司于 2020 年控股慧图科技，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实验室、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“武清模式”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。

三、经营情况讨论与分析

报告期内，在国家乡村振兴和粮食安全战略之下，公司紧抓市场机遇，积极推动数字化转型升级，布局项目全周期管理体系。报告期内，公司凭借全国区域布局和全产业链的突出优势，依靠科技创新和模式创新双轮驱动，各项主营业务发展势头良好，新签订单的规模和质量均实现大幅提升。同时受新型冠状病毒疫情影响，部分项目因推迟招投标从而导致开工延迟、建设结算进度及收入确认进度受到一定程度影响。报告期内，公司实现营业收入 201,770.45 万元，较上年降低 6.84%；实现归属于母公司股东的净利润 9,877.21 万元，较上年降低 23.68%。全年新签订单 49.71 亿元，较上年度增长 136%，5,000 万以上规模订单占比超过

66%。

报告期内，公司主要的经营活动如下：

1、禹国同行，彰显民营企业责任担当

2020年初疫情突发，公司精准研判、快速反应、迅速行动，第一时间做出了疫情防控和生产经营“两手都要抓、两手都要硬”的正确部署，全面保障员工的生命安全和公司的正常经营。同时公司积极响应国家号召，积极协调各方资源，发挥自身优势，克服物资采购和物流运输的重重困难，先后自超过10个国家和地区采购并向全国17个省市、超过160家单位捐赠了约1,000万元各类防疫物资，特别是在疫情最严重时期送抵湖北省武汉市长江医院、十堰市郧阳县、黄石市防疫指挥中心等抗疫第一线。公司以最快速度在甘肃省酒泉市完成两条口罩生产线的到位、调试和投产。公司在确保做好防疫工作的同时，积极筹划迅速行动，在全国范围内率先实现全线复工复产，抢抓高标准农田建设，不误农时农事，服务春耕备耕，全面保障国家粮食安全。

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。公司因复工复产和春耕备耕的突出表现，受到了中央电视台新闻联播连续三次重点播报。水利部为表彰公司抗击新冠疫情的杰出表现向公司捐赠“大禹像”，公司董事长王浩宇先生荣获“全国抗击新冠肺炎疫情民营经济先进个人”。

2、量质齐升，营销升级带动订单优化

报告期内，公司新签订单的规模和质量均实现大幅提升，规模订单呈现明显增多趋势，订单结构呈现明显优化。公司全年新签订单49.71亿元，较上年度增长136%。从订单规模维度看，5,000万元以上订单占比66.36%，500万元以下订单占比13%。从业务领域维度看，农业节水领域占比49%，灌区、水利工程和生态治理领域占比25%，农村污水处理领域占比17%，农民人饮领域占比9%。

公司充分发挥全国区域布局和全产业链优势，坚持“政策营销、方案营销、模式营销、品牌营销”的整体营销思路，采取主动营销模式，强调“客户第一”的理念，坚持从“解决客户痛点、以人为本、可持续发展”的角度出发，针对不同地区、不同类型的客户，编制和推广各类模式产品和方案手册，提供因地制宜的、行之有效、多方共赢的涵盖规划、设计、建设、产品、技术、运营服务、投

融资等在内的一体化综合解决方案。

公司持续发挥中国节水论坛广泛影响力，带动筑牢行业龙头领军地位。公司发起并共同主办的中国节水论坛，已经成为中国节水领域参与人数最多、规格最高、影响力最大的行业盛会。第二届中国节水论坛由公司联合中国农工民主党、甘肃省人民政府、中国水利水电科学研究院于 2020 年 10 月 10 日在甘肃省兰州市共同主办，来自全国人大、全国政协、中央部委和地方政府、企事业单位和社会各界超过 1,300 名代表参加了本届中国节水论坛。中国节水论坛的举办极大的提升了公司形象，推动了公司品牌宣传和市场营销模式的全新升级，为公司打造了中国节水行业的响亮名片。

公司积极建立与各地政府客户和合伙伙伴的战略合作关系，拓展自身营销影响力。报告期内，公司与甘肃省水利厅、天津市农业农村委员会、甘肃省定西市人民政府、甘肃省临洮县人民政府、江苏省沛县人民政府、贵州省安顺市西秀区人民政府、四川省资中县人民政府、万家寨水务控股集团有限公司、中国水电基础局、贵州黔东南州水投集团、河南省信阳市水投集团、甘肃省供销联社、云南省水利水电投资有限公司、水发设计集团、IBM 等多家单位签署了战略合作框架协议。

3、务实改革，商业模式持续迭代创新

报告期内，公司持续在已有模式和方案基础上进行总结、复盘、归纳和迭代升级，在农田水利建设等领域继续引领行业模式创新升级。公司组织人员系统编制“EPC+O”模式产品手册和“现代化灌区一体化解决方案”手册，充分运用于各地具体业务实践中并取得理想实际效果。公司组织对已经和正在实施的项目进行了认真分析、梳理、提炼和概括总结为商业模式，在市场拓展时针对具体项目借鉴和完善已有商业模式。因地制宜的商业模式在促进当地经济发展，带动农民增收增收，助推脱贫攻坚和保障粮食安全等方面显现了优越性、先进性和可行性，获得了客户的认同和赞许。

同时，公司紧密跟踪国家产业政策动向，重视并推出商业模式创新奖季度评选活动，建立健全了从产品设计、到产品培训、再到产品复制推广、产品评价和迭代升级的全过程营销体系，全面激发营销系统活力，保障公司源源不断创新和输出优质方案和模式。公司一如既往地以客户需求为导向，在全国范围内创新复

制成功的模式理念和经验，扩大项目社会效益和运营影响力，持续探索开发项目一体化建造与运营新模式。

4、资本助力，保障公司发展长足动力

报告期内，公司紧紧围绕企业使命和战略方向，实施各项融资和并购工作并取得积极成效。公司已经建立的融资和并购机制运行顺畅，协调有序，为公司的经营发展提供了强劲资金和产业支持。在产业并购方面，报告期内公司完成了对北京慧图科技股份有限公司的控股并购。一方面，本次并购有效缩短了智慧水务业务自行培育的时间，快速打造了完备的农水行业信息化综合解决方案能力，另一方面完成了智慧水务业务内部和外部资源的有效整合，增强了公司的综合竞争实力。公司将依托慧图科技作为“三网融合”机制中重要一环即信息网职能的承载平台，继续深入布局农水领域软件、硬件资源和能力建设，建立服务于高标准农田、高效节水灌溉、现代化灌区、农村污水处理、农村饮水安全、水旱灾害防御、智慧河湖、水利工程、水利监督等各领域的智慧水务服务平台。

在直接融资方面，公司于2020年7月成功发行人民币6.38亿元可转换公司债券，为公司长足发展奠定良好基础。本次募集资金投资项目的顺利实施，有利于公司把握行业发展趋势和市场机遇，进一步提高公司盈利能力和综合竞争力，有效增强公司抗风险能力，实现公司可持续发展。在间接融资方面，公司与超过20家以银行为主的金融机构保持良好的信贷关系，使公司的经营发展持续获得稳定资金支持，有力保障了公司各项业务顺利有序推进。在拉动社会资本参与投资兴建的项目融资方面，公司陆续圆满完成了甘肃金昌污水处理项目、武山县农业节水项目等项目融资。

5、管理升级，数字化转型打造高质量引擎

报告期内，公司集中优势资源，顺利实现并成功上线1号项目，基本目标是以全生命周期管理为核心构建数字化运营平台，保证“一切业务数字化、一切管理可视化”的数字运营需求。通过打通系统底层和实现数据共享互通，1号项目实现了主数据、项目全生命周期、业财一体化集成、集成供应链、销售和商机、智能制造、人力资源、即时通讯、协同在线办公等不同平台和模块之间的高度融通。有了这套数字化系统，各级管理人员通过“管理驾驶舱”实时动态掌握项目实施和企业运营的有效数据，形成有充分数据和信息支撑的科学管理决策，真正

打造“组织在线、沟通在线、协同在线、业务在线、生态在线”的业务体系。数字化转型将提升公司对多项目、大项目、复杂项目的驾驭能力，支撑公司“三农三水三张网、两手发力共担当”的战略布局。

6、凝心聚力，企业精神发挥模范引领作用

报告期内，公司持续扎实开展党支部标准化建设、“两学一做”学习教育，党员先锋引领和模范带头作用更加突出。面对突如其来的疫情，公司广大领导干部和全体党员发挥模范带头作用，提前到岗上班，全体员工团结一致，听从统一指挥，展现出了空前强大的凝聚力和超强的执行力。在防疫物资捐赠过程中，涌现出了一大批敢于担当、勇于作为、不畏艰险、无私奉献的个人和集体，体现出大禹人应有的“大禹精神”。公司切实发挥工会、团组织作用，积极组织了羽毛球赛、乒乓球赛、摄影比赛、抗疫故事视频竞赛等一系列文体活动，利用钉钉平台开通了“圈子”功能，成为员工生活和工作动态的交流和宣传平台，切实增强了广大员工的凝聚力与战斗力。

2020年，公司获评全国“万企帮万村”精准扶贫行动先进民营企业、天津市扶贫协作和支援合作工作先进集体、甘肃省企业技术创新示范奖；连续六年蝉联甘肃省民营企业50强，排名不断上升；公司党委书记王冲、大禹智造武威工厂朱万同荣获“甘肃省劳动模范”称号。

四、 公司未来发展展望

(一) 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，充分调动政府和市场资源，打造“三网”（水网、信息网、服务网）服务“三农三水”（农业高效节水、农村污水处理、农民安全饮水），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，打造以“灌溉大脑”理念为核心的“水网+信息网+服务网”的三网融合模式技术和服务平台。

(二) 下年度经营计划

1、管理全面升级，夯实企业高速发展基础支撑

基于对国内外市场环境的综合研判，一是持续对“1号项目”的实用效果进行检验反馈和完善，让数字化成为业务赋能的重要引擎，为内部管理和业务开展插上数字化的翅膀；二是结合“1号项目”，提升公司的体系化运作和规范化管理，完善公司制度体系，以利润为导向，建立项目全生命周期管理体系，从销售、设计、质量、成本、效率多环节穿通协同管理，提升决策的规范性、科学性；三是进一步优化公司组织架构，在公司整体战略的指引下，组建各大业务板块，以满足公司长远发展需要。

2、加大科研投入，全面提升公司核心竞争力

公司应以“十四五”的开局为契机，借势抓住机遇、用好优惠政策，加强与国家和省部级科研单位沟通、合作，争取更多合作机会，努力为公司创造核心技术力量，强化“产、学、研、用”相结合的体制机制，积极与高校、科研机构、战略联盟成员单位开展合作，组织利用各方面的资源优势，充分发挥研发平台和院士专家团队作用。统筹推进补齐短板和锻造长板，促进产业链与创新链的协同发展，通过科技创新为公司催生出新技术、新产品、新模式和新动能；充分发挥公司研究院职能，持续对国内政策导向与市场进行不定期梳理、分析，为公司战略制定和销售推广提供决策性支持；持续提高自身技术研发能力、运营能力、全生命周期项目运作能力、智慧水务业务能力，提升公司核心竞争力，持续巩固公司在行业的引领能力和龙头地位。

3、开展新业务和新模式研究，全面提升市场占有率

2021年，在国家乡村振兴和粮食安全战略引领下，公司以灌区续建配套和升级改造业务作为新的业务主攻方向，稳妥推进土地流转、土地托管、占补平衡、田园综合体等新业务的试点项目，坚持充分调研、风险可控、试点先行、以点带面，利用自身优势资源，抢抓项目机遇，提高市场占有率，为公司未来发展探索和培育新的市场增长点。公司全面贯彻已有成功模式和方案的复制推广，对EPC+O、EPC+M、EPC+F等模式进行进一步推广，以客户的痛点难点为主要抓手，不断补充和拓展模式效应，从运维、运营、土地流转、土地托管、农业产业化等业务入手，为客户提供一体化、一站式的解决方案和全产业链的农业服务，争取获得项目总承

包，增加企业利润增长点。

4、严抓项目管理，巩固公司品牌形象

2021年，公司将以项目全生命周期管理为主线，执行标准化作业，全面提升项目管理水平。项目管理以工程管理软件上线为支撑，严把项目工程施工进度、质量、成本、资金等主线，实现项目线上动态管理，持续推进“项目管理提升年”活动，清查并解决项目管理过程中存在的各种漏洞，逐一进行优化完善，推动公司项目管理水平走向规范化、标准化、精细化。试点推行项目经理经济自任承包制，回归利润为核心，建立项目目标利润考核为导向的管理模式，引导项目经理提高经营意识，优化管理打造优质、精品项目，巩固公司品牌形象。

5、强化风险管控，筑牢公司安全防线

公司正处于快速发展期，要科学研判、准确把握，筑牢公司安全防线，保障公司安全、平稳、快速发展。公司重点加强各类合同的具体评审工作，对合同内容涉及的法律风险、经济性、业务合规性等进行审核、识别及评估，强化合约事前控制。强化公司法务团队力量，以诉讼案件和应诉案件为抓手，开展员工法律专业知识的培训，为公司提供专业化的法务支撑；加强基于重大项目的投融资调研工作，掌握项目真实信息，加大执委会和投决会的精细度，保障投资决策的科学性、合理性、合规性；持续加强廉政建设和反腐力度，加大内部审计的覆盖面，建立健全风险预警和监控机制，建立完善资金管理、物资采购、人事编制、工程项目建设等重点领域制度规定，预防职务犯罪，警钟长鸣。

6、做好党建工作，凝聚企业向心力

公司党委始终坚持将党建工作与经营管理工作一同部署谋划，以学习宣贯党的“十九大”精神、“两会”精神为统领，以持续推进“两学一做”学习教育常态化制度化为助推器，加强公司思想建设、组织建设、作风建设、纪律建设与制度建设，努力做到思想上同心、工作上协力、行动上合拍，为企业各项工作有序推进提供了强有力的思想保证、精神动力以及行动支持。同时，公司要不断在正风肃纪中提升企业管理水平，为持续稳定健康发展发挥保驾护航作用。

五、面对的风险及应对措施

（一）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，在公司布局和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。

（二）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。

(三) 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、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

2021 年 4 月 20 日