

# 青岛冠中生态股份有限公司

## 2024 年度董事会工作报告

2024 年度，青岛冠中生态股份有限公司（以下简称“公司”）董事会根据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国证券法》等法律法规和《公司章程》的有关规定，本着对股东负责的精神，勤勉尽责地开展董事会各项工作，积极推进公司各项业务发展，现对 2024 年的工作进行了总结，形成了《2024 年度董事会工作报告》，具体如下：

### 一、2024 年公司经营情况回顾

2024 年，国际经济形势更加复杂多变，国内经济结构加速调整和转型。报告期内，整个生态环境建设行业在复杂的新经济形势下进一步面临着市场下行、竞争加剧的压力，行业内企业整体营业收入增长有限，经营成本上升，应收账款维持高位、账期持续延长，多数企业呈现利润下降趋势或亏损状态。在此困局下，公司管理层和员工负重前行，报告期内公司坚持风控优先、生存为本，以政策为纲、技术为核、投资为翼，通过重点领域深耕、技术跨界融合、订单模式重构及产业链协同，持续提升公司作为生态综合服务商的全面竞争力。2024 年，公司全年实现营业收入 14,528.81 万元，较同期下降 61.46%；实现归属于母公司股东的净利润-7,090.02 万元，较同期下降 307.48%；全年新签及中标待签合同 15.2 亿元（联合体中标的以公司分工比例

计)。全年公司整体经营情况如下：

### **（一）从严从优拓展市场，坚持风控优先，聚焦优质订单，谋求海外突破**

生态环境建设行业是一个高度依赖政策支持的行业，多年以来公司的客户群体也基本以政府部门及其授权的或下属的国有性质主体为主，这造成公司市场对政府付费类项目一直有较高的依赖度。近几年地方财政开始进入“紧平衡”状态，在保民生、化债等刚性支出压力下，很多地方政府难以足额安排政府付费项目的预算。因此，政府付费类项目近年呈现了项目可持续性差、执行效率低的特点。在这种情况下，公司在报告期内积极转变经营思路和市场拓展方向，一方面适度降低政府付费类项目依赖度，持续开拓土地综合整治市场，报告期内新中标了“禄劝县土地整治项目（EPC+F+O）”、“崇左市宁明县引进社会资本投资那堪镇等土地综合整治项目”等项目；另一方面公司在市场端加大了对项目的风险评估力度，聚焦项目资金保障性强（比如资金来源政府专项债或者已批额度的项目贷款等）、政策风险低、执行力度高的优质订单。报告期内，公司中标了“韩城市黄河流域山水林田湖草沙生态保护修复项目黄河沿岸防护林提质增效工程A4标段”、“世界银行贷款黄河流域生态保护修复和环境污染治理示范项目（二期）山东子项目邹平市南部山区荒山造林、综合治理项目（一标段）”等黄河流域重点生态修复工程。此外，公司抓大项目的同时也积极承接一些毛利率高、回款好的小项目。

近年来，公司一直积极响应共建“一带一路”的倡议，尝试“走出去”的发展战略。公司同乌兹别克斯坦、吉尔吉斯斯坦、哈萨克斯坦等中亚国家保持着密切的双向接触与洽谈，积极寻找关于境外苗圃地建设、苗木出口贸易、疫木处置、生态环境建设项目等合作机会。2023年，公司成功中标青岛市园林和林业局“电动碎木机采购项目”，生产提供“木材无害化处置生产系统”，该系统依托公司的有机物静态发酵技术、移动式园林废弃物粉碎车间技术以及疫木原位封存、就近消杀与基质化育苗技术等，最终出口到吉尔吉斯斯坦，用于当地园林疫木原位高效、无害化和资源化的大批量处理。报告期内，公司中标了青岛市园林和林业局“2025年美国费城花展项目活动策划、设计及搭建”项目，承担了本届费城花展青岛展园的承建任务。此外，公司报告期内开始在中东、中亚地区设立海外分支机构或控股公司，参与中亚国家的生态建设或苗木进口项目投标等，谋求海外订单的实质性突破。

## **（二）科技创新持续加码，构建“项目引领、技术驱动、模式创新”的研发体系**

公司多年来一直把研发创新作为企业生命线。为了在行业高速发展和技术迭代中保持竞争力，公司以前瞻性视角整合政策导向、市场需求与技术突破，构建了富有活力的创新体系。一是形成了互融互哺式的研发生态，公司以项目需求引领科技创新和成果转化，同时以自主创新的技术促进项目落地实施、提升效率与质量，实现项目与研发创新的良性互动。二是形成了“揭榜挂帅”的“赛马”机制，公司实

施以课题组为单位的研发管理模式，给予各课题组充分的管理权限和激励机制，大大推进了公司研发工作的深度和广度。三是搭建了各种研发、人才和服务平台，公司依托自身获批建设的国家级博士后科研工作站、山东省工程研究中心、山东省企业技术中心、山东省服务业创新中心、青岛市技术创新中心、青岛市重点实验室、青岛市专家工作站（3个）、青岛市工程技术研究中心、青岛市技术合同登记服务点等，培养引进高水平科技人才，承担国家和省市科技研发项目和课题，服务科技交流活动等等。

报告期内，公司取得的各项科研成果和创新荣誉丰富：年内公司新申请专利 56 项，新增授权专利 25 项，新申请著作权 8 项，新登记著作权 10 项；年末累计授权专利数量达到 88 项，其中授权发明专利 33 项，累计取得著作权 32 项。报告期内，公司还获批省级工程建设工法 1 项，主编或参编团体标准 1 项、企业标准 5 项等，并通过了青岛市标准化试点验收。报告期内，公司重点进行了零碳建筑技术体系及关键技术、生态受损区域的生态修复效果评价标准体系、疫木原位高温消杀与发酵处理技术、封闭环境下的人工光源育苗系统、单体建筑的分布式污水处理技术、滨海盐碱地改良与生态修复技术研究等课题和技术研究，部分技术取得了阶段性的重大进展，部分技术进入了产品化阶段。报告期内，公司还获批了国家级博士后科研工作站、山东省工程研究中心、青岛市污水分布式处理专家工作站；公司“一种热带滨海区林相改造的团粒喷播方法”等 4 项创新成果荣获 2024 年度山东省住建系统“五小”成果竞赛二等奖，“新型人工土壤基质加

工制备关键技术”获 2024 年度山东省建设科技创新成果竞赛三等奖，“高海拔地区风积沙地生态修复技术”获青岛市林学会绿化科技进步奖一等奖等等。

### **（三）构建覆盖目标、成本、计划、安全、质量等的项目多维精益管理体系**

在持续推进责任制和精细化的项目管理基础上，公司近年来持续致力于构建一个覆盖目标、成本、计划、安全、质量等的项目多维精益管理体系。一是强化项目目标和计划管理，即注重项目成本、质量和进度等的多目标协同优化，强调项目的事前计划制定、事中执行落实和事后评价考核，通过工程中心下设的工程管理部协调项目中心和各协同支持部门达成预定目标。二是严把质量关，致力于打造精品工程，项目实施前即从组织、技术、施工、检查、检测等各方面制定各分项工程验收措施，使全部项目人员明确质量目标；项目实施过程中严格控制每道工序，严格按照设计图纸和施工技术质量规范施工，要求做到样板先行，质量优先。三是守牢安全线，公司坚持全员安全培训，实施三级安全教育，通过实行安全积分和安全清单管理从源头上减少安全隐患。四是算好成本账，包括通过推进项目清单标准化、做好成本预算编制和调整；通过日报审核、进度计量、供应商分类分级、采购定标、分包定价（基准价）等多措施进行过程成本控制；报告期内，公司实施了新的分包结算管理办法，成本部增加对施工中项目现场巡查，以及分包正式结算前的审计程序等。

得益于项目的多维度精益管理，报告期内公司“深圳路体育公园一期提升工程”“市北区浮山防火通道（绿道）改造提升项目”“市北区浮山绿道节点精品提升项目（二期）”等项目荣获2024年山东省园林优质工程奖二等奖；“青岛市市北区公园城市适儿化设施提升工程”“太平山中央公园品质提升基础设施建设改造项目施工4标段”等项目获评青岛市标准化示范工地；“珠海市三角岛湖泊整治及生态修复”项目、“南长山岛和北长山岛”项目入选自然资源部发布的《国家生态保护修复公报2024》“和美海岛”名单等等。

#### **（四）企业管理开源节流、降本增效，全面提升综合竞争力**

报告期内，公司持续推行精细化运营，市场端多渠道开源，谋求高质量订单；管理上多措施节流，推进业务流程优化升级，重视创新手段和信息技术的运用，全面提升公司的综合竞争力。具体表现在以下几方面：

- 1、将信息化建设、数据化应用贯彻到日常经营的每一处细节。公司早在2013年起就通过OA系统管理信息平台进行业务流程整合，2019年引入ERP实施“大数据+物联网”的信息管理模式，2023年首次提出以“降本增效”为核心，实施以覆盖全业务流程的系统平台为着力点的数字化战略计划。报告期内，公司自主设计的数字化系统主要围绕降低成本、提升收入、控制费用和基础模块四个核心领域展开升级再造，力求各模块系统与公司业务深度融合，确保逻辑一致的业务流程管控，通过将企业级的全流程业务数据汇聚到统一的数据平台，

满足企业资源信息化需求，灵活调用各类数据、资料，支持公司差异化管理。

2、完善制度，优化升级业务流程。报告期内，公司推进了规章制度建设工作的标准化和系统化，新增实施了《制度管理办法》，以推进制度落地和有效内控。公司还深入推进流程优化工作，对重要业务流程进行重新设计，简化繁琐环节，提高工作效率。

3、将资金管理和费用管理作为财务管理两大重心，确保流动性和盈利能力的提升。资金管理上，报告期内公司一方面在确保首发和再融资募集资金的规范使用的情况下，对闲置募集资金进行专项理财取得稳定收益；另一方面持续推行承兑汇票的使用，向供应商提供银行机构贴现、云信和航信等平台贴现、企业代办贴现等多种可选择贴现通道，基本解决了供应商的后顾之忧，逐步建立冠中生态的信用体系。费用管理上，公司对费用报销进行重点梳理，重新划分费用归集类型、明确报销单据附件的标准要求，并通过修改相应制度优化费用报销流程。

## **二、董事会的日常工作情况**

### **（一）董事会召开情况**

2024年，公司共召开9次董事会会议，历次董事会会议召开情况如下：

2024年2月1日，公司召开第四届董事会第十三次会议，审议

通过了《关于董事会提议向下修正可转换公司债券转股价格的议案》和《关于召开 2024 年第二次临时股东大会的议案》。

2024 年 2 月 20 日，公司召开第四届董事会第十四次会议，审议通过了《关于回购公司股份方案的议案》。

2024 年 2 月 26 日，公司召开第四届董事会第十五次会议，审议通过了《关于向下修正可转换公司债券转股价格的议案》。

2024 年 4 月 24 日，公司召开第四届董事会第十六次会议，审议通过了《关于〈2023 年年度报告〉及其摘要的议案》《关于〈2023 年度董事会工作报告〉的议案》《关于〈2023 年度总经理工作报告〉的议案》《关于〈2024 年第一季度报告〉的议案》等 18 项议案。

2024 年 7 月 4 日，公司召开第四届董事会第十七次会议，审议通过了《关于不向下修正冠中转债转股价格的议案》和《关于使用暂时闲置募集资金进行现金管理的议案》。

2024 年 8 月 28 日，公司召开第四届董事会第十八次会议，审议通过了《关于〈2024 年半年度报告〉及其摘要的议案》《关于〈2024 年半年度募集资金存放与使用情况专项报告〉的议案》《关于制定〈舆情管理制度〉的议案》。

2024 年 10 月 25 日，公司召开第四届董事会第十九次会议，审议通过了《关于〈2024 年第三季度报告〉的议案》。

2024 年 11 月 11 日，公司召开第四届董事会第二十次会议，审

议通过了《关于部分募投项目终止并将剩余募集资金永久补充流动资金的议案》《关于召开 2024 年第三次临时股东大会的议案》《关于召开“冠中转债”2024 年第一次债券持有人会议的议案》。

2024 年 12 月 19 日，公司召开第四届董事会第二十一次会议，审议通过了《关于使用暂时闲置募集资金及自有资金进行现金管理的议案》。

## **（二）董事会对股东大会决议执行情况**

2024 年，公司共召开了 4 次股东大会，股东大会召开情况如下：

2024 年 1 月 15 日，公司召开 2024 年第一次临时股东大会，审议通过了《关于修订〈公司章程〉并办理工商备案登记的议案》《关于修订〈董事会议事规则〉的议案》《关于修订〈独立董事工作制度〉的议案》等 6 项议案。

2024 年 2 月 26 日，公司召开 2024 年第二次临时股东大会，审议通过了《关于董事会提议向下修正可转换公司债券转股价格的议案》。

2024 年 5 月 17 日，公司召开 2023 年年度股东大会，审议通过了《关于〈2023 年年度报告〉及其摘要的议案》《关于〈2023 年度董事会工作报告〉的议案》《关于〈2023 年度监事会工作报告〉的议案》《关于〈2023 年度财务决算报告〉及〈2024 年度财务预算方案〉的议案》《关于 2023 年度利润分配预案的议案》等 11 项议案。

2024年12月3日，公司召开2024年第三次临时股东大会，审议通过了《关于部分募投项目终止并将剩余募集资金永久补充流动资金的议案》。

2024年，公司股东大会的召集、召开程序、出席股东大会的人员资格及股东大会的表决程序均符合《公司法》、《证券法》和公司现行章程的规定，会议所通过的决议均合法有效。董事会按照股东大会决议要求，依法规范运作，认真履行董事会的各项职责，积极推动公司法人治理结构的有效运转，发挥了董事会在公司治理和战略管理中的关键作用，保证了公司各项工作的顺利进行。

### （三）董事会下设的专业委员会日常工作情况

公司董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会四个专门委员会。本年度，公司各专业委员会各行其责，履行了董事会赋予的各项职权，为提高董事会的科学决策，做出了重要贡献。

2024年，董事会审计委员会共召开会议五次，主要审议了定期报告、续聘公司2024年度审计机构、内部审计工作、募集资金存放与使用情况专项报告、制定《会计师事务所选聘制度》等事项并提交董事会审议。董事会战略委员会共召开会议二次，主要对公司董事会工作报告、利润分配预案、募集资金存放与使用情况专项报告等相关事项进行了审议并提交董事会审议。董事会薪酬与考核委员会共召开会议一次，对2024年度董事和高级管理人员薪酬方案进行了审议并提

交董事会审议。董事会提名委员会共召开会议一次，主要对公司补选非独立董事事项进行了审议并提交董事会审议。

#### **（四）独立董事工作情况**

2024年，公司独立董事严格按照《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所创业板股票上市规则》、《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第2号—创业板上市公司规范运作》、《上市公司独立董事管理办法》及《公司章程》等法律法规及规章制度的相关规定，忠实勤勉地履行独立董事职责，主动关注公司经营管理、财务状况、公司治理、内部控制、重大事项等，对提交董事会审议的各项议案，均能深入讨论，并作出客观、公正的判断，也在公司的制度完善和日常经营决策等方面提出了专业性建议。

2024年，所有独立董事在任职期间均亲自参加公司召开的董事会会议，严格审议各项议案并做出独立、客观、公正的判断，充分发挥了独立董事的作用，对公司的良性发展起到了积极的作用，切实维护了公司和股东尤其是中小股东利益。

### **三、2025年公司经营计划**

2025年，整个生态保护与环境治理行业在政策支持、市场需求和技术创新的推动下面临多重发展机遇，但同时也需应对市场竞争更激烈、资金和回款压力更大、区域需求更分化等挑战。年内，公司要继续坚持低风险、高质量发展的经营主线，依托信息技术和数字化工具，构建高效、规范、可持续的企业管理体系；实施更加精准的细分市场

策略，促成中亚市场订单落地，加速新老项目回款；推动核心技术升级换代，加速创新成果有效转化，谋求新的利润增长点。全年经营计划如下：

### **（一）坚持低风险、高质量发展的经营主线，构建高效、规范、可持续的企业管理体系**

历经多年发展，2024 年度公司首次发生年度亏损，2025 年公司将坚持低风险、高质量发展的经营主线，通过优化治理结构、强化风险管控、提升运营效率等措施，构建兼具韧性与活力的管理体系。一是根据新公司法和新的监管要求完成公司第四届董事会的换届工作，并将 ESG 理念贯穿体现在新的公司治理结构中；二是提升公司管理层关于战略、经营、财务和合规等的风险识别和量化能力，强化法务、审计、财务、成本、项目、采购、质量、安全等各经营节点的风险控制，进一步提升规范化管理水平；三是持续推进各项管理制度、规章及流程的“废改立”，确保制度的科学性与实用性，确保业务流程兼顾效率与内控，以适应不断变化的市场环境和业务需求；四是继续围绕降低成本、控制费用、客户价值和基础模块四个核心领域展开数字化系统的升级迭代，通过各种信息技术和数字化工具提升管理智能化水平、决策效率和科学性；五是全面推进预算精细化管理，在项目一线和各支持部门建立预算申报、执行和考核体系，严格控制管理费用支出，通过成本和费用控制提升公司的盈利能力。

### **（二）立足主业实施国内外双市场策略，全力推进经营业绩回升**

## 向好

2025 年，公司在发展战略上要立足主业，实施国内外双市场策略；在经营目标上，要全力推进经营业绩回升向好，力争实现扭亏为盈。

针对国内市场，公司仍将立足地缘优势，重点深耕青岛及山东区域，持续布局全国市场：一是聚焦两类项目，即专项贷款、专项债和中央专项资金项目以及环保督察的历史遗留矿山生态修复项目，这两类项目资金或资金来源有保障、或订单落地执行有保障、或紧密相关公司核心技术能带来高毛利；二是深化市场网络和团队建设，在云南、广西等西南市场和陕西、山西等西北市场进一步巩固营销力量，同时布局市场人员深度挖掘湖北、江西等华中、华东矿业大省的矿山修复项目，公司也将建立市场团队的优胜劣汰机制，提升人均获单能力；三是探索新模式和新方向订单，综合考虑资金情况、在控制风险的前提下，以矿山生态修复市场化、PPP、EPC+F、EOD 等更复杂模式承揽体量更大的综合性生态修复项目，比如介入国储林、造林碳汇项目等等；四是促成在手订单尤其是近两年新签的土地综合整治类项目尽快转化落地，同时对应收账款采取多手段催收，加大诉讼清欠力度以及地方政府化债解决的跟进力量；五是提升客户覆盖度、延伸“大生态”产业链，在竞争更激烈的市场环境中既要抓大项目也不放弃回款好、毛利高的小项目，同时工厂化育苗和苗木销售业务以及设计方案编制业务也要进一步促成规模化发展。

针对国外市场，公司将在前期多年论证、考察、洽谈的基础上争取海外订单落地并贡献营收，经营计划包括：一是搭建海外经营实体或机构，派驻市场人员深入拓展业务；二是以苗木出口业务作为切入点，摸清市场需求、扩展项目信息；三是在中亚地区尝试与当地政府合作建设苗圃基地，满足当地城市建设对苗木花卉的大量需求；四是在中东地区探索公司工厂化育苗技术在当地落地温室种植和设施农业等场景的应用等等。

### **（三）推动核心技术升级换代，加速创新成果有效转化**

公司近几年创新了课题组为单位的研发管理模式，建立了多形式的研发激励机制，搭建了国家级博士后科研工作站等多个有影响力的科研和人才平台，这些研发和人才平台对公司乃至整个行业的技术创新、人才培养起到了重要作用。2025年公司将进一步倾斜资源加强平台建设，打造可持续的研发驱动体制，推动核心技术升级换代，加速创新成果有效转化。

2025年，公司研发创新工作围绕以下几个方面进行：一是园林废弃物综合利用系列技术应用，包括有机物静态发酵、移动式废弃物粉碎等技术以及相应的装备研发等；二是围绕零碳建筑技术体系及关键技术和工厂化育苗技术进一步做集成示范和产品化研究，比如分布式污水处理系统、建筑立面光伏外遮阳系统、生物法代替施肥技术、基于人工光源的植物工厂育苗系统等等，通过示范集成和产品化促进这些研究能结合场景（温室种植和设施农业等）落地应用；三是推动公

司核心技术诸如喷播设备、人工土壤生产工艺、基质发酵技术等性能、质量和效率等方面有较大提升，对项目实施效率和生态修复效果起到促进作用。

2025年，公司的经营预算目标：实现营业收入2亿元-3亿元，较上年度增长40%-110%；实现利润总额0-500万元，较上年度增长100%-110%。

说明：上述经营计划和预算目标为公司2025年度经营计划的内部管理控制指标，上述目标以及本报告中所涉及经营计划、发展战略等前瞻性描述不代表公司盈利预测及承诺，能否实现取决于宏观经济环境、市场情况、行业发展状况及公司管理团队的努力等多种因素，存在很大的不确定性。请投资者理解计划、预测与承诺之间的差异，并特别注意据此投资而引发的风险。

青岛冠中生态股份有限公司

董事会

2025年4月29日