

中持水务股份有限公司

2025 年度总经理工作报告

一、2025 年公司整体经营业绩

1、主要财务数据概况

2025 年度，在坚决贯彻既定发展战略的前提下，公司以业务和财务健康性作为开展经营活动的首要原则，持续提高风险管控能力，降本增效、聚焦业务效率提升。2025 年度，公司实现营业收入 10.25 亿元，同比减少 3.11%；归属于母公司所有者的净利润为-1.06 亿元，相比 2024 年度减少亏损 1,109.64 万元；报告期内，公司进一步强化风险管控，推动公司健康运营，全年经营活动产生的现金流量净额为 1.98 亿元。

2、主要经营数据分析

(1) 强化风险管控，巩固业务基本盘

2025 年度，公司着重关注运营和工程项目的潜在风险，通过严把新项目入口、强化存量项目风险的评估与控制、加强核心团队建设等措施，稳定业务基本盘，全年实现毛利 2.90 亿元，同比增加 13.23%。

(2) 多种因素影响，计提大额资产减值准备

报告期内，部分客户支付能力下降，账期有所延长，导致合同资产减值损失和应收账款信用减值损失处于较高水平，报告期末上述两项资产合计计提的减值损失为 1.13 亿元。部分子公司经营业绩不达预期，公司对股权收购形成的商誉计提相应资产减值准备，计提减值金额 2,800 万元。此外，受市场环境变化和技术更新等因素影响，部分子公司长期资产计提资产减值准备，减值金额 6,004 万元。上述各项减值准备合计为 2.01 亿元。剔除以上大额减值准备的影响，公司本年利润总额为 5,768.80 万元。

(3) 持续催收应收账款，追求自由现金流

外部市场环境及客户情况不断变化，使得公司长账龄应收账款的回收难度有所增加，公司在报告期内持续推进回款进程，采取更加灵活且合理有效的催收策略，尽可能地保障回款。2025 年度公司经营活动产生的现金流量净额 1.98 亿元。

二、2025 年经营管理工作回顾

(一) 追求升级发展、持续战略转型

1、坚持既有发展战略，推进转型进程

2025 年度，公司第一大股东长江环保集团基于自身需求通过公开征集方式转让其持有的公司股份。基于对上市公司价值和芯长征长期战略考虑，芯长征受让了长江环保集团持有的公司股份。截至 2025 年年度报告披露之日，芯长征已成为公司控股股东，朱阳军先生成为公司实际控制人。报告期内，为保持公司管理的一贯性与发展的稳定性，公司仍坚决贯彻既有发展战略，转型升级、科技向新的主要发展方向保持不变。未来，公司将着重研究利用控股股东在新质生产力领域的强技术优势和深厚行业资源，探索公司业务科技向新的新方向和新路径，稳步打造公司业绩高质量发展的长效引擎。

2、战略转型路径探索，工业业务打造新动能

（1）持续探索业务转型路径

报告期内，为顺应整体经济发展趋势，公司进一步把战略重心向长三角区域迁移。依托微生物菌种资源库，公司子公司持续专注于高浓度有毒难降解工业污水处理、微生物技术研发等领域，以此为基础，公司聚焦工业污水处理业务，并从以区域为导向的经营策略转向以行业为主要导向的经营策略，聚焦行业包括半导体、医药、农药、染料、日化、石化等。

除了经营区域和经营策略的转变，公司持续推进客户结构的转型，重点致力于拓展工业企业客户。

（2）提升工业污水业务能力

报告期内，公司以南京为根据地，整合长三角办公室及子公司中持环境的各项资源，在管理层核心小组的统筹之下，推动工业废水服务业务的发展。公司在细分行业的前提下，将新增工业服务项目交由现有工程及运营团队实施，新项目和老员工配对，实现了人力资源的有效利用。

3、存量业务的降本增效与价值挖掘

报告期内，公司持续探索存量业务的增长空间，对于公司传统运营业务，在实现安全生产与达标排放前提下，进一步管控付现成本，并同步进行技术升级与运营策略优化。在工程业务领域，严把业务入口、优化项目管理流程、灵活推进项目收尾和收款进程，不断提升风险管控能力和核心竞争力。

（二）推动公司业务与组织健康发展

1、稳定业务基本盘

报告期内，公司持续对现有利润单元进行评估，并依据公司战略对业绩目标进行适时调整。对于工程业务实施更加灵活的收尾和收款策略，强化新项目准入门槛。

为应对行业经营风险，公司寻求主动剥离低效、高风险资产。针对报告期内存在的长账龄应收款回收难的问题，公司对部分 PPP 项目提出对应解决方案，进一步降低项目风险，加速回款进程。

报告期内，针对重点项目，由公司管理层牵头进行实地调研，识别项目前端风险。针对识别出的各项风险，制定差异化应对策略，旨在降本增效、最大限度提升效率和控制经营风险。

2、组织优化与效率提升

2025 年度，为加强组织的扁平化、提升组织效率，公司总部和区域公司的部分职能部门进行了整合。公司根据业务结构与规模的变动对组织进行持续优化，进一步增强了组织与业务结构的匹配性。为探索轻资产运营模式，降低区域拓展成本，公司在西北区域设立合资公司推进本地化运营。

3、降本增效取得初步成果

除了对生产业务成本和人员成本进行管控，在保证公司正常经营的基础上，公司持续对管理流程进行优化，削减日常管理过程中的冗余费用，加上融资规模下降使得财务费用进一步降低，公司日常营运成本进一步下降。

（三）持续协同研发创新

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。报告期内，公司与清华大学、北京大学等科研院所和其他企业单位共同承担了 2025 年京津冀环境综合治理国家科技重大专项“绿色低碳污水处理与资源能源回收利用技术及示范”项目，致力于形成完整的物化法资源回收技术路线，实现工业规模的碳氮磷和水资源分级浓缩与分质利用，达到水资源全量再生利用。以概念厂为平台建立的曲久辉院士工作站，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菌种资源库，公司子公司持续专注于高浓度有毒难降解工业污水处理、微生物技术研发等领域，推动工业废水处理实用技术的开发、推广与应用。

（四）持续推动 AI 技术应用与赋能

公司高度重视 AI 技术发展，不断尝试 AI 技术与公司业务结合，追求 AI 技术对业务赋能。2025 年 6 月 5 日世界环境日，公司召开新产品内部发布会，系统介绍了创新产品——嵌入式污水处理厂智能控制站 PLANTwin®，产品核心功能围绕优化预测模拟、成本降低与实时监测展开，融合 AI 算法与机理模型，将传统被动控制模式转变为主动预测与调控。

三、公司 2025 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	45,435.06	32,755.44	27.91	-9.85	-11.80	1.60
工业园区及工业污水处理	44,103.53	28,532.58	35.31	2.43	-1.89	2.85
综合环境治理	12,968.58	12,262.66	5.44	5.09	-12.16	18.57
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	32,806.90	25,060.14	23.61	43.35	11.12	22.16
运营服务	53,710.62	35,322.81	34.23	-12.50	-11.01	-1.11
技术产品销售与技术服务	15,988.56	13,161.91	17.68	-25.74	-26.61	0.98
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(%)
华北地区	37,782.07	22,652.89	40.04	-8.79	-16.44	5.48
华东地区	33,685.01	28,738.85	14.68	10.78	5.90	3.93
华中地区	29,243.70	20,900.18	28.53	-1.14	-4.74	2.70
西北地区	72.82	173.51	-138.27	-97.33	-94.07	-131.21
东北地区	910.20	633.35	30.42	-15.47	-8.20	-5.50
华南地区	-17.40	-13.22	24.02	-106.96	-111.68	-30.68
西南地区	830.78	465.12	44.01	156.32	76.25	25.43

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

单位:元 币种:人民币

项目	2025年	2024年	增减额	增减率(%)	情况说明
销售费用	28,585,504.01	38,336,918.36	-9,751,414.35	-25.44	主要系市场开发费用、人员费用同比下降。
管理费用	103,226,139.37	156,705,432.09	-53,479,292.72	-34.13	主要系公司严控费用,采取降本增效措施,各项费用同比减

					少。
研发费用	31,878,468.90	38,062,982.81	-6,184,513.91	-16.25	主要系公司结合整体经营情况，研发投入有所放缓。
财务费用	66,004,419.93	81,156,603.08	-15,152,183.15	-18.67	主要系本报告期公司融资规模下降叠加贷款利率下行，使得借款利息支出同比减少。

3、利润总额

本年利润总额-14,339.12 万元，较上年-15,433.91 万元减亏 1,094.79 万元。

4、归属于上市公司股东的净利润

本年归属于母公司所有者的净利润为-1.06 亿元，相比 2024 年度减少亏损 1,109.64 万元。

四、2026 年经营计划

（一）利用控股股东的优势和资源，探索打造高质量发展的长效引擎

2026 年，公司将着重研究利用控股股东在新质生产力领域的强技术优势和深厚行业资源，探索公司业务科技向新的新方向和新路径，稳步打造公司业绩高质量发展的长效引擎。未来双方可以共享市场资源，以半导体污水处理为切入点促进公司工业污水业务发展。公司将与控股股东开展联合研发，成立 X-LAB 联合研发平台，探索半导体芯片与水处理融合的创新路径，建立可持续的协同研发机制。

（二）探索新的业务增长方向

公司聚焦工业污水处理业务，未来将持续以菌剂业务作为突破口，并从以区域为导向的经营策略转向以行业为主要导向的经营策略，聚焦行业包括半导体、化工等。未来公司将与控股股东共享半导体行业的市场资源，以半导体污水处理为切入点，探索以半导体企业为代表的工业服务。

（三）持续稳定业务基本盘

1、消化风险、健康经营

2026 年度，公司将以安全生产和达标排放为前提，通过降本增效、严把业务入口、持续推进项目收尾和收款工作等措施，降低各项经营风险、稳定业务基本盘。

2、改善投资收益

未来，公司将持续对各项投资进行评估与分析，有效降低自身的投资风险。同时，公司将延续报告期内开展的“水厂焕新”计划，一方面为智能控制站 PLANTwin®的应用和迭代更新提供应用场景，一方面通过运行优化及必要硬件的技改投入，进一步提升运营效率、实现降本增效的目标。

3、存量工程业务的价值发掘

2026 年度，公司将以净现金流入作为存量工程业务的核心考核指标，持续推进存量工程项目的收尾和收款进程。同时，公司拥有专业且具备丰富经验的环保工程团队，力争依靠团队和技术的力量打造新的示范性工程。

（四）组织匹配与调整

1、差异化设置组织发展目标

公司将以长三角地区作为开展增量业务的主要阵地，在管理层核心小组的带领下，充分链接高校和行业资源，旨在进一步激发市场活力，推进菌剂业务的发展。对于以存量业务为主的北方公司而言，未来将以增强团队凝聚力、牢牢守住现金流底线、关键人才、客户关系及品牌声誉等核心资产作为组织发展目标。

2、组织多维度调整

2026 年度，公司将依据最新的经营战略调整组织架构，进一步横向合并职能部门、纵向减少管理层级，通过多维度的整合和扁平化，实现业务支持优化和组织效率提升的目标。

（五）推动研发与技术进步

公司将持续推进研发工作从“散点技术进步”转向“业务驱动型”，聚焦于能直接提升客户转化率和企业盈利能力的新领域。以“开放协同、校企合作”的新型范式作为开展研发创新工作的核心方针，围绕污水厂降本增效和工业服务业务，公司将组建研发团队开展专项研究。同时，公司将充分发挥院士工作站的辅助作用，为战略转型赋能。

（六）推进 AI 技术的结构化应用

未来公司将不断完善基于 AI 技术的业务基座，将菌剂筛选、风险评估、实验方案生成等流程封装为可复用的 AI Agent，并依托 PLANTwin®污水处理厂数字孪生运行决策系统和 ChemPRO®精确加药系统，以数智化赋能环保运营。

2026 年 4 月 28 日