

博天环境集团股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025 年，博天环境集团股份有限公司（以下简称“公司”或“博天环境”）董事会认真履行《公司法》、《公司章程》和《董事会议事规则》等法律法规赋予的职责，以维护广大股东利益为原则，严格执行股东会的决议，持续规范公司治理，科学决策、有效监督，全力保障公司各项经营目标的达成。

现将公司 2025 年度（以下简称“报告期”）工作回顾，董事会履职情况及 2026 年工作计划向公司股东会汇报如下，请全体股东审议。

一、2025 年度工作回顾

2025 年，在复杂多变的全球局势与国内产业结构深刻转型的严峻形势下，市场预期受到频繁扰动，叠加地方债务风险等问题，环保行业面临的转型和发展压力仍然严峻。面对复杂的外部环境，公司经营管理层及全体员工积极应对，在“水业关联的环境产业布局”的战略定位下，以“信心、决心、恒心”坚守“环境+能源”双轮驱动的战略发展定力，重点聚焦水环境核心业务的深化拓展与新兴动能的培育发展。以公司文化、团队、技术和经验等核心竞争力为依托，坚持以科技创新为引擎，持续关注市场需求的迭代升级，努力实现公司高质量、可持续发展。

2025 年，公司重整计划获得人民法院裁定批准已满三年，重整事宜全面收官，重整计划执行到位。在环保行业整体承压、现金流压力巨大的复杂背景下，公司坚守契约精神，按照重整计划的清偿方案按期足额偿还现金部分、留债部分及其利息约 1 亿元，以实际行动履行偿债承诺，切实保障债权人合法权益，重塑市场信用与经营根基。

（一）2025 年度主要工作

1、环境增量业务稳步发展

公司拥有多项行业壹级、甲级资质和丰富的业绩经验，持续聚焦新型煤化工、精细化工、生物医药、泛半导体等行业企业及工业园区，并通过对品质的坚守建立了良好的口碑和市场影响力，能为工业行业客户提供水系统整体解决方案、零排放及资源化方案、专业化运营管理及清洁生产与技术创新技术、全产业链环境综合服务 etc 定制化服务，帮助客户实现减污降碳协同增效目标。另外，公司以覆盖全国的项目公司为基点，继续拓展市政给水及污水处理业务，满足客户对新建、改造、扩容、提标等方面的需求，以“技术+运营服务”为客户提供综合水务服务，有效实现城市水资源循环利用。

报告期内，公司顺利赢得了伊泰伊犁能源有限公司 100 万吨/年煤制油示范项目化学水装置，建成后将为示范项目安全稳定运行提供坚实保障，目前公司在按既定计划推进建设进度，严抓安全生产、严控建设质量，确保项目按期优质交付。2025 年 3 月，公司与合作方正式接管澳门路环污水处理厂项目的运营工作，并于 5 月底正式启动该项目升级建设工作，本项目的实施为粤港澳大湾区环保基建提供示范经验。同时，在原有水务运营项目的基础上，项目公司成功实现湖北利川、大冶及湖南永兴等地市场的二次拓展，通过存量运营公司深挖区域需求，新增增量水厂运营业务，进一步扩大了区域内水务运营规模，巩固了长期稳定的收益能力。

报告期内，公司通过产学研合作，参与研发、申报的“基于界面调控的臭氧催化氧化净水技术体系与工程应用”项目荣获第五届中国科技产业化促进会科学技术奖“科技创新一等奖”，臭氧利用率和难降解有机污染物去除效率显著提升，催化剂寿命提升 1.5 倍以上，标志着公司在工业废水深度处理与资源化利用领域取得重大技术突破。

2、氢能创新业务有序推进

公司构建了天际氢能科技（北京）有限公司（以下简称“天际氢能”）与博慧数字技术有限公司（以下简称“博慧数字”）等氢能业务发展核心平台，致力于为氢能产业领域客户提供方案设计、产品制造、项目建设等全流程一体化服务。公司绿氢业务聚焦“高度集成化（Highly integrated）、高度标准化（Highly standardized）、高度智慧化（Highly intelligent）、高度安全化（Highly reliable）”的 4H 产品战略，致力于成为卓越的绿氢解决方案服务商。

其中，天际氢能专注于绿氢制备系统的研发、制造与集成管理，通过打造软、硬件协同配合的产品优势，重点开拓绿氢在交通、能源、工业及数字化领域的分布式应用市场和微电网供电业务；博慧数字聚焦绿氢制取系统一体化智慧控制解决方案，自主开发“Smart 数字化智控平台”，以解决可再生能源系统的高波动性和制氢设备的源荷匹配等行业痛点，为绿氢制取稳定高效安全运营保驾护航。

截至目前，氢能业务已有 49 项专利申请被受理，其中发明专利 27 项，并参与制定了多项行业标准。报告期内，凭借在绿色制氢领域卓越的技术创新能力与实践，天际氢能荣获“2025 北极星杯氢能技术创新奖”、“2025 年 AEM 最具发展潜力企业”、“钛能奖·2025 年度氢能十大品牌”、“2025 年度 AEM 电解槽突破企业”、能源电子产业创新大赛优秀奖、2025 年度绿氢行业优秀供应商等荣誉。

3、存量项目管理提质增效

一直以来，公司致力于构建科学、高效、精细化的项目管理体系，以管理升级驱动项目运营质量的全面提升。报告期内，进一步优化了项目全生命周期管理流程，强化了从前期立项评审、方案规划，到中期过程监控、质量监督，再到后期验收评估、复盘优化的全链条管控体系，实现项目各环节无缝衔接、规范运行。通过引入先进的项目管理工具与管理流程，加强项目团队的标准化培训与考核，项目执行效率与质量得到了双重提升，成本控制与风险管理机制持续完善，确保了项目利润目标的达成与现金流安全。

报告期内，公司将项目催收回款作为项目核心管控环节，建立常态化的催收回款工作机制，明确各项目回款节点、责任主体与考核细则，针对不同项目进度、账期类型制定差异化催收策略，专人专项跟进、跨部门协同催收、法务专业支持等举措，全方位加快应收账款回笼速度，切实保障了公司整体现金流的安全与周转，并为报告期内顺利清偿重整债务提供了资金保障，为公司持续经营与业务发展提供了坚实的资金支撑。

4、数字化管理转型升级

报告期内，公司紧扣数字化转型战略，以提效率、优流程、强管理为导向，全面推进管理数字化升级，持续夯实企业数字运营底座。公司重点完成了 OA 协同办公系统、财务管理系统、人力资源系统、档案管理系统的全面升级改造，成功上线

BIP 企业数智化平台与友空间移动端，并完成数据迁移。整体上优化了流程审批、线上协同、智能提醒、权限管控、电子归档等核心功能，大幅精简冗余审批节点、压缩流程办理周期、减少纸质文件流转与人工操作成本，档案归集更及时、数据调用更高效、信息管理更规范，推动公司管理模式向精细化、数字化、高效化转型。

数字化工具的深度应用，能有效破除信息孤岛、降低沟通成本、释放人力效能，全员办公效率与跨部门协同能力显著提升，为公司稳健运营与高质量发展提供了坚实的数字化支撑。

5、品牌与市场推广协同深化

报告期内，公司以成立三十周年为契机，品牌建设迈入系统化升级新阶段，成功发布了全新的周年品牌形象体系，并通过《三十而砺》系列专题报道，系统展示了公司的技术积淀与项目成果，极大提升了品牌内涵与行业影响力。市场推广方面，线上线下协同发力，积极参加行业顶级展会与论坛，精准传递“环境+能源”战略定位，大幅提升了“天际氢能”子品牌在氢能领域的知名度与美誉度，初步形成了母子品牌协同、专业形象鲜明的品牌矩阵。

未来，公司将持续深化品牌建设，锚定市场发展趋势，不断淬炼核心竞争力，优化提升品牌形象，以专业实力与优质服务赢得更多客户的信赖与认可。

（二）2025 年度经营情况

报告期内，公司整体生产经营态势保持平稳，各项目运营秩序正常，营业利润持续稳健，经营性现金流安全稳定；公司严格履行重整计划约定，按期足额完成债务清偿。2025 年度公司归属于母公司所有者的净利润发生亏损，主要原因系公司依据生效的诉讼判决书，基于谨慎性原则计提了相关违约金；同时，受长账龄应收账款坏账迁徙率提升影响，本期信用减值损失相应增加。2025 年整体经营情况如下：

2025 年度，公司实现营业收入 54,919.38 万元，营业利润 5,314.49 万元，归属于母公司股东的净利润-4,436.24 万元，扣除非经常性损益后的归属于母公司股东的净利润为-8,964.64 万元。2025 年末，公司资产总额为 631,284.20 万元，归属于

母公司股东的所有者权益为 170,660.10 万元，每股净资产 1.77 元/股。2025 年度，公司实现经营性现金流净额 25,542.07 万元，同比增长 8%。

二、2025 年度董事会工作

1、董事会会议召开情况

公司董事会按照《公司法》及《公司章程》的规定，认真履行职责，严格按照法定程序召开会议。报告期内，公司共召开 3 次董事会会议，审议通过包含公司 2024 年年度报告、续聘会计师事务所、提名董事候选人等在内的 12 项议案。各位董事在履职期间恪尽职守、勤勉尽责，积极参加会议并认真审议相关议案，依据《公司章程》行使股东会赋予的职权，积极推动公司的稳定经营。

2、董事会对股东会决议的执行情况

2025 年度，公司共召开 2 次股东会，董事会根据《公司法》等法律法规、《公司章程》以及股东会的授权，认真履行职责并全面有效、积极稳妥地执行股东会决议的相关事项，充分发挥董事会职能作用，推动公司治理水平的提高，维护公司的整体利益及全体股东的合法权益。

三、2026 年度工作部署

2026 年国家政府工作报告指出：“大力发展绿色低碳经济。完善促进绿色低碳发展政策，实施重点行业提质降本降碳行动，深入推进零碳园区和工厂建设。设立国家低碳转型基金，培育氢能、绿色燃料等新增长点。”政府工作报告首次将“未来能源”纳入未来产业部署，同时提出设立国家低碳转型基金，系统性培育氢能、绿色燃料等前沿赛道。这些政策的变化表明，国家能源发展战略已实现跨越式升级，由单一的能源补充替代，迈向全局前瞻布局、战略深耕培育的全新发展阶段。

面对新一年的发展机遇与挑战，公司将以“保生存、防风险、促发展”为总基调，继续严守合规底线、保障现金流安全，确保 2026 年重整债务清偿工作按期完成，牢牢守住稳健经营基本盘。2026 年主要部署如下：

1、深耕环境业务，推动高质量发展

2026 年，立足“双碳”战略纵深推进与绿色制造产业升级的行业大势，公司将继续锚定高质量发展主线，深耕在工业环保综合治理和优质水务项目的业务布局，坚守主业经营根基，积极寻求更多的合作机会与长期发展空间。

在工业水系统综合服务领域，紧盯新型煤化工、精细化工、生物医药、泛半导体等行业企业及工业园区，大力赢取优质项目，持续为公司贡献有利润的收入、有现金流的利润。在市政水环境治理服务领域，公司将项目重点聚焦在财政支付能力强的地区，市政污水处理提标改造、再生水资源循环利用、智慧水务长效运维等刚需优质项目上，兼顾民生保障与生态价值。

2026 年 3-4 月，公司连续斩获“宁夏煤业 MTP 工艺技术升级改造项目污水预处理场 EPC 总承包项目”、“宁夏煤业二期 6 万吨/年聚甲醛项目污水处理站 EPC 总承包项目”，标志着公司在工业水处理及大型煤化工领域的技术实力与全流程服务能力，获得国家能源集团旗下核心企业的高度认可。

未来，公司将继续坚守实业初心与主业经营底线，持续精进核心环保技术、完善全周期服务能力，积极联动产业链上下游企业、科研院所深化合作，抢抓行业政策红利与市场机遇，以稳健经营、创新突破、开放协同的姿态，推动业务高质量规模化发展，持续为生态环境保护与工业绿色低碳转型注入强劲动能。

2、紧抓存量清欠，调优基本盘结构

2026 年，公司继续将存量项目应收账款清收作为保障现金流安全、优化资产结构、夯实经营根基的核心抓手，全面深化回款攻坚专项行动，以体系化管控、精准化施策、多元化赋能，持续压降应收款项占比，全力激活存量资产价值，护航企业可持续发展。

一方面，公司对存量工程项目、水务运营项目、工业环保项目的应收账款开展清理工作。首先，开展全域复盘梳理，建立账龄分层、风险分级、分类标注的动态应收台账，厘清债权债务，针对难点与症结，定制回款专项方案，做到账款底数清、风险隐患明、攻坚方向准；其次，持续加强与属地平台公司、财政部门、行业主管单位的常态化深度沟通，紧密跟进项目结算审计、年度财政预算安排、专项债资金申请等关键环节，积极推动清欠方案落地；第三，结合客户生产经营与现金流实际

情况，秉持互利共赢、求同存异的原则，灵活探索票据结算、分期兑付、资源置换等合规创新回款方式，平衡合作关系与资金回笼需求。

另一方面，公司把出清不良资产和处置非核心子公司列为年度重点战略任务，持续优化整体资产布局、提升资产运营效能。首先，结合清欠工作，在坚持市场化、合规化操作原则的基础上，尝试通过股权转让、国资整合、政府回购等多元化路径有序推进资产剥离，高效盘活存量沉淀资产，快速回笼流动资金；其次，围绕战略聚焦主线，针对非核心控股子公司和参股子公司的股权，主动谋划股权有序转让与常态化退出机制，加快剥离关联度低、增值乏力的财务投资板块。

3、突破氢能业绩，夯实新业务战略

2026年，天际氢能继续秉持“分布式先行、集中式突破”的氢能业务发展路径，加快产品迭代与技术进步，以 PEM/AEM 小型模块化电解槽为核心突破口，积极切入多元场景的应用，不断优化产品性能，提升产品的市场竞争力。

同时，公司将在产业链上下游寻找具有资源优势的企业进行深度股权合作与产业协同，适时为天际氢能引入战略投资方，依托资本赋能、技术加持与产业协同，扩大氢能业务版图，助力公司“环境+能源”战略落地。

2026年1月，天际氢能交付首台阴离子交换膜（AEM）电解水制氢产品，为 AEM 技术从示范应用迈向商业化推广奠定了坚实基础。2026年2月，天际氢能生产的“水电解制氢系统-氧气纯化装置”交付给国内一家大型多晶硅生产企业，该装置是天际氢能开拓工业气体处理领域，以技术创新服务实体产业的重要里程碑。

未来，天际氢能将持续以标杆项目和技术创新打造核心竞争力，全力攻坚业务增量，推动氢能板块实现关键性业绩突破与增长。

4、紧盯风险管理，恪守合规性红线

公司始终将合规管理视为企业稳健运营与可持续发展的生命线，已构建一套清晰全面且科学合理的合规管理体系，涵盖了各个业务环节的行为准则、内部控制、审批流程等关键风险点，确保员工能够严格遵守各项合规要求。2026年，公司将继续执行规范化运营管理体系，全方位夯实风控根基，持续完善权责清晰、流程透

明、管控严密的现代化治理架构，将合规理念深度融入战略决策、业务拓展、项目运营、资金管理、股权处置等全经营链条。

同时，公司始终把安全生产与环保风险作为不可逾越的经营红线，全面夯实安全管理根基。一是层层压实全员安全生产责任，常态化开展安全警示教育、专业技能实训与实战化应急演练；深化工程项目施工现场、水务及环保运营场站的常态化隐患排查、分级管控与闭环整改，从源头防范化解安全风险，坚决杜绝工程施工、场站运营各类安全责任事故，保障生产运营全程平稳可控。二是恪守排放标准，精准紧跟国家及地方排污新规、排放管控政策动态，全面强化各运营项目污染物在线监测、精细化运维与常态化管控，确保环保设施长效稳定运行、各项排放指标持续合规达标。同步建立健全环保风险预判预警与舆情应急处置机制，从严规避行政处罚、环保舆情等各类风险，切实维护企业合规经营形象与行业生态口碑。

5、强化三力建设，增强软实力赋能

2026年，公司将以“三力建设”全面强化软实力赋能，通过人才、团队、品牌三力协同，为公司深耕主业赛道、深化业务革新、拓展未来业务新领域提供坚实支撑。

人才培育方面，聚焦业务部署的核心需求，搭建系统化、常态化、专业化培育体系，针对性围绕环保新工艺、合规风控升级、项目精细化运营等领域，开展分层分类专项赋能培训，推动一线技术人员深耕革新所需专业本领、业务骨干精进实操创新能力；文化传承层面，公司将以强化全员协同协作意识与集体奋斗精神为目标，优化激励保障机制，激发干事活力与创新动能，破除部门壁垒，打造适配业务重心的专业过硬、凝心聚力高素质队伍；品牌建设方面，锚定业务经营成果传播，构建线上线下多维度的品牌传播体系，以内容创新与品质提升全方位展示公司的技术积淀、项目实力、产品优势及创新发展成效，持续夯实市场信任基础，并积极参与国内外行业展会、产业峰会与专业论坛等，提升行业辨识度与品牌综合影响力，助推业务市场拓展与战略资源合作落地。

四、践行 ESG 责任担当

公司始终坚定不移地践行 ESG（环境、社会与公司治理）治理理念，将 ESG 因子落实到公司经营管理和业务执行的每一个环节，为构建可持续发展未来贡献积极力量。

公司严格执行《城镇污水处理厂污染物排放标准》(GB18918-2002)一级 A 标准和地表水环境质量标准 (GB3838-2002)，据不完全统计，自 1995 年成立至 2025 年底，公司参与设计、建设、设备供货和运营的项目，累计污水处理量 244.5 亿吨，累计 COD 排放消减量 1,610.4 万吨，累计氨氮排放消减量 73.3 万吨，累计总氮排放消减量 89.1 万吨，累计总磷排放消减量 8.3 万吨，累计 SS 排放消减量 629.6 万吨，公司在环境保护方面做出的突出贡献，奠定了良好的社会形象和有担当的行业引领者形象。

展望未来，公司将继续秉承 ESG 理念，积极推动技术创新与产品迭代，营造更加积极向上的企业文化氛围，公司将在稳健经营的基础上，充分发挥企业担当精神，积极承担更多社会责任。

博天环境集团股份有限公司董事会

2026 年 4 月 29 日