

苏州天沃科技股份有限公司

2019 年度总经理工作报告

俞铮庆

2019 年，是深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神的重要一年，是决胜全面建成小康社会的冲刺之年，更是隆重庆祝新中国 70 年辉煌成就的一年，也是天沃科技全体员工将“不忘初心、牢记使命”主题教育有效融入到事业拼搏中的一年。全体同仁不畏艰难、同心协力、精耕细作、砥砺前行，为公司发展做出了贡献。现在我代表公司管理团队对 2019 年度工作进行总结。

一、2019 年工作完成情况

2019 年，上海电气集团在成为公司控股股东之后，为公司在资金、市场、技术和品牌形象等方面提供了强大的支撑。在董事会的信任和支持下，公司管理团队勤勉尽职，持续推进主营业务稳健发展，加大市场开拓力度，着力优化管理体系建设，加强风险控制，有效激发公司活力和竞争力，较好地完成了 2019 年度各项工作。

（一）公司经营指标情况及分析

2019 年度，公司实现营业总收入再次破百亿，达到 1,077,920 万元，较上年同期增加 40%；营业利润 21,315 万元，较上年同期增加 1.3%；利润总额 17,636 万元，较上年同期下降 12%；归属于上市公司股东的净利润 4,239 万元，较上年同期下降 43.18%。

总体来看，一方面公司营业总收入同比增长较多，尤其是风电项目，整体营业收入同比增长近 60%。同时，公司能源服务工程及高端装备制造板块订单的

市场占比不断提升。另一方面，由于陆风项目抢装潮引起风机供货不及时、进而导致公司资金占用成本增加，这些因素对本期利润造成了不利影响。

本年度，公司获评口碑榜“最具成长性高端制造产业上市公司”称号；公司控股子公司中机电力取得电力工程施工总承包壹级资质、获评“上海市生产性服务业优秀示范企业”、挺进“全球最大 250 强国际承包商”排名；公司全资子公司张化机荣获“中国化工装备行业突出贡献单位”、再次创造了国内单台日产最高的海水淡化设备制造记录；公司控股子公司红旗船厂成功完成实尺度潜艇模型的建造，实现了在海军科研产品领域零的突破；公司全资子公司玉门鑫能 5 万千瓦光热发电总承包项目获 2019 年度上海市产业转型升级（总集成总承包）专项资金支持。这些成绩凝结着 2019 年天沃人的心血和汗水，标志着公司发展站上新台阶。

（二）聚焦主业，主营板块持续发力

公司紧紧围绕“三年滚动发展规划”，坚持内生与外延并重的发展方针，构筑了以能源工程服务为产业主体，以高端装备制造、军民融合产业为基础，以新能源、军工业务为产业突破方向的业务发展格局。

1、能源工程服务板块：市场发力，彰显优势

2019 年，面对国内外经济新形式，公司主动适应电力能源市场的变化，及时调整市场拓展策略，紧跟市场动态，通过加强业务协同、创新商业模式，形成独特的竞争优势，不断取得突破，继续扩大清洁能源领域的市场份额。

中机电力始终把提升公司核心竞争力作为一项重要工作来抓，提出“把短板补得再扎实一些，把基础打得再牢靠一些”的管理要求。通过精细化设计提升工程盈利能力，通过资源配置与整合方式的优化，实现 EPC 各环节无缝对接，发挥“设计+施工”双资质企业在总承包项目实施环节的竞争优势。

中机电力在燃气轮机联合循环等清洁能源工程领域再上层级。“汕特燃机电厂天然气热电冷联产项目”（9F级燃机）的签订，标志着中机电力在EPC总承包项目和燃机设计服务领域实现了里程碑式跨越，对公司持续拓展天然气清洁能源领域市场，进一步打造一流清洁能源系统工程服务商具有重要战略意义。值得一提的是，该项目将成为上海电气集团业务协同的典型示范，开辟了先进制造业、现代服务业与金融业的“三业融合”新模式，各产业集团强强联合为项目成功保驾护航。

中机电力在日益紧缩的传统火电市场撕开缺口，通过模式创新成功签订“山西煤炭进出口集团河曲2x350MW低热值煤发电工程”等多个火电项目。

同时，公司积极响应国家“一带一路”战略，不断开拓国际电力工程市场，新签“马来西亚沙巴拉哈达笃150MW炼化厂自备电站项目”，成为公司在国际电力工程市场的又一重要斩获。

2、高端装备制造板块：精耕细作，提质增效

公司另一重要板块——高端装备制造板块的订单、利润创历年新高，圆满实现了重新起航的发展目标。

2019年，张化机向管理要效益，挖潜增效，通过工序优化改革，推进工序化、专业化生产，重点解决产能释放、劳效提高和质量提升问题。通过半年多的试运行，优化工序的优势进一步显现。同时，通过实施供应商战略合作直供采购模式、开展月度经济活动分析、加强材料利用率控制等精细化管理措施，降本增效成果明显。

同时，公司牢牢把握高端装备制造市场进入景气周期的有利时机，发挥竞争优势，张化机不断调整装备产品结构，相应提升了产品吨单价，较2017年吨单价2.19万元/吨提升了46%，实现了从以往普通碳钢塔器为主向以特材、换热

器、厚壁等高附加值产品结构转型的战略部署。

张化机首次承接 2×2.75 万吨/天低温多效蒸发器的制造任务，创造了国内单台日产最高的海水淡化设备制造记录，受到国家装备制造行业权威媒体《中国工业报》头版报道，充分展示了公司所属企业的先进制造能力。

张化机首次承接两台锻焊加氢反应器的制造任务。锻焊加氢反应器被称为“非标压力容器制造业中的皇冠”，这也打破了长期以来国内只有少数大型国企可以生产该类高端装备的现状，进一步夯实了公司所属企业在压力容器制造领域的领先地位。

3、军民融合板块：紧抓机遇，提升品牌

公司在军品、民品领域紧抓市场新机遇，在军品装备维修、民用进出口全回转拖轮业务、钢箱梁桥等项目上稳中有进。红旗船厂与装备制造基地相关资源进一步融合，在“军民融合”推进国防科工建设的大背景下，业务进展状况良好。红旗船厂以高度的质量意识，做好已有军工订单的生产制造任务，抓住舟桥“整改提升工程”契机，进一步挖掘舟桥市场取得成效，提升了红旗舟桥品牌影响力。瞄准省内周边民品市场新动向，在民船市场的影响力进一步扩大，在钢结构业务上实现重大进展，成为公司在军民融合板块实现突破的新生力量。

红旗船厂在生产环节精心组织，一方面通过实施全面预算提高资金运行效率；另一方面狠抓全过程质量管控、改进生产技术工艺、加强员工技能练兵，实现年度质量目标及合同履约率双达标。

（三）管理提升，保驾护航经营生产

2019 年，在上海电气的大力支持下，各项管理工作井然有序、协调高效。通过对管理要素进行系统的规范化、程序化、标准化设计，管理机制进一步优化，为实现高效、优质、高产、低耗的企业经营管理目标不断前行。

党建工作：通过不断夯实健全基层组织建设，不断规范基层党组建设，服务基层工作，切实提高基层党组织的执行力、凝聚力、战斗力。全系统开展“不忘初心，牢记使命”主题教育，包括“党课进车间”、“解放思想、转变观念”大讨论等活动，充分发挥党建引领作用，助推企业高质量发展。

纪检监察：纪委监察组立足教育、着眼防范，进一步前移监督关口，推进监察信访、廉政协议、廉洁提醒、学习教育四方面工作常态化，监督抓早、执纪抓小，不断营造风清气正、廉洁从政的良好氛围。

科技创新管理：公司按照科技创新驱动发展的全局部署，积极组织下属企业开展高新技术企业、研发机构等研发架构建设，推动企业创新转型。同时，鼓励各企业培育发挥骨干科创人员的引领和示范作用，持续加大新产品、新产业研发力度。

风控、内控管理：公司着力推进风控、内控、合规一体化建设，全面梳理优化内控管理流程，强化集团管控，完善管理制度，健全监督评价体系。尤其对重点领域加强日常管控，提高重大风险防控能力，健全重大风险防控机制，充分发挥内控体系对企业强基固本作用，以一流治理促一流发展，提升一流品质。

人力资源管理：公司进一步优化人力资源结构，规范完善干部管理机制，落实综合绩效考核制度，形成富有活力、能上能下的选人用人机制，使公司干部队伍向职业化、专业化方向发展，不断提高干部队伍的整体素质，为公司持续健康发展提供人力资源保障。

2020年是天沃科技全面进入上海电气集团的第二年。通过2019年一年一整年的磨合，天沃科技已逐步执行上海电气集团的各项要求，逐渐融入上海电气企业文化。虽然公司在2019年取得了一定成绩，但也存在着一些

些问题：**一是**资金管理能力和提升。公司两金占比较高，资产负债率高，在盘活资金、提高资产收益效率方面亟需改善；**二是**在聚焦主业的同时，需充分认识到公司主要业务仍处于周期性行业，转型升级是今后发展的重要任务。**三是**职能管理方法需要创新。各职能条线要进一步探索合规高效的管理模式，特别是在风险控制方面还需要突破，使天沃科技真正形成以“集团管控，板块经营”为特征的运营模式，成为一家健康稳健，具有活力的国资控股的混合所有制企业。

二、2020 年工作思路与计划

2020年，全球经济增长明显放缓，外部需求显著减少。受此影响，短期内中国经济面临周期调整压力。叠加新冠肺炎疫情对经济的冲击，为2020年的经营发展工作带来新的压力。公司进一步明确了发展战略：朝着“打造国际一流的清洁能源工程综合服务商、智能化服务的高端装备核心供应商、国防科工建设的重要力量”的战略目标，按照**抓好主业、稳健经营、协同发展的工作思路**砥砺前行。

1、“抓好主业”，平衡发展，夯实发展基础。抓好能源工程服务、高端装备制造、军民融合三大板块业务。各业务板块应进一步抓好主业，夯实经营基础，改善资产质量，提高经营水平。能源工程服务板块应确保健康发展，控制规模，稳扎稳打，从投资拉动的业态向产业链延伸创利转型；高端装备制造板块持续推进转型升级，积极开发智能制造、远程智能检测和维护保养服务，实现从传统制造向智能制造转型；军民融合板块聚焦主业产品的同时，积极开发新品业务。

能源工程服务板块：以“国际一流清洁能源工程综合服务商”为发展目标，积极开拓综合能源服务，充分发挥公司在燃机、光伏、风电、冷热电“三联供”

能源工程设计、集成与工程总包的综合优势与业绩，联合行业内具有实力的投资开发运营的合作伙伴，通过合作开发、建设、运营等服务方式，将服务领域扩展至工业园区综合能源服务领域，进一步提升公司在能源工程开发中的市场地位。开展清洁能源资产经营业务。在保持新能源业务市场领先地位的基础上，加强项目执行管控、夯实设计研发基础、提升项目盈利水平；积极跟踪新一代光伏技术发展进程，在分析研究PERC和HJT光伏电池技术的应用场景上做文章；完善设计、优化工程管理模式，保持新能源工程市场的技术领先优势；根据项目具体情况，选择性进入新能源资产运营领域。

能源工程服务板块将总体保持目前的经营规模，将量增优势转化为业绩的能力，挖掘设计优化、项目管理、工程结算、风险管控的潜力，提高资产运营的效率，为公司贡献更多业绩。

高端装备制造板块：张化机将充分利用行业景气周期，瞄准特大型炼化、特材、大型锻焊压力容器、煤化工、海水淡化等大型装置成套化、智能化服务及维保服务等高端装备制造方面的市场机遇，延伸产业链，扩大服务范围，努力增收节支、降本增效、深耕市场、树立品牌，将业务盈利能力提升到行业先进水平，成为国内最具竞争力的石化装备制造基地。

军民融合板块：公司在军工产业具有一定产品和研发优势，将紧跟军工市场需求，积极利用军工采购体制改革的机遇，一方面做好红旗船厂现有产品服务领域巩固发展，发挥好既有产品的市场优势，实现产品服务质的突破；另一方面充分利用红旗船厂完整的军工管理体系、整齐的军工技术技能团队，积极开展包括上海电气在内的外部研发、产品、产业合作。通过联合研发、合作制造生产等方式加快业绩孵化。

通过转型发展，公司三大板块将更加协调，平衡发展、创新发展，有利于逐

步降低资金风险，形成风险隔离带，不断增强公司发展整体性。另一方面，在稳步推进的前提下，梳理现有资产和投资业务，加快剥离非核心主业，盘活资金，提高现金流，提升资产经营效率。

2、稳健经营，全面提升资产经营水平。经过多年的发展，天沃科技已经从相对单一的装备制造企业，转型发展成为集能源工程服务、高端装备制造和军民融合三大板块为一体的集团化管控企业。但近年来，受国家政策调整、行业发展周期性等因素影响，公司存在资产运行质量不高、资产负债率居高不下等掣肘之处以及依靠资金投入快速发展带来的风险。面对严峻的国内外经济形势，叠加新冠疫情的冲击，天沃科技必须结合自身实际，进一步提升管理能力、改善资产质量，提高资产经营效率，使公司向稳定、健康、富有活力的科技发展之路不断前行，为今后发展起飞打好坚实基础。

新的一年，公司将坚持“以市场为导向，以客户为目标”抓经营。在提高运行质量的前提下，保持一定的增长。注重“两个提升”：**一是提升管理能力。**坚持“以资金管理为抓手，以利润为目标”抓管理，加强资金回收力度和成效。不断强化制度建设，进一步优化管理架构，持续提升精细化管理水平，着力提高全员劳动效率，构建和谐幸福企业；全力推进三大板块均衡发展，持续精耕主营业务、提升主业服务能力；加强成本控制，不断培育新的利润增长点；提高市场敏锐性，积极捕捉市场机遇，战略性的开拓国际业务，拓宽经济效益增长渠道，稳扎稳打，凝聚内部发展力量，整合外部优势资源，推动公司向高质量发展迈进。**二是提升盈利能力。**进一步抓存量、挖增量，着力调整改善业务结构、资产结构、资本结构，增加长线产品和非周期性业务比重，加强精细化管理，加强风险控制，切实做好应收账款工作，抓进处置低效资产，改善经营性现金流，降低资产负债率，提高整体盈利能力，增强可持续发展能力。

2020年，公司经营管理工作叠加防疫攻坚战，在保障职工健康安全的前提下，公司高效复工复产，已按时完成多项重要设备交付任务和项目现场复工复产工作。公司将通过协同疫情防控工作和复工复产工作，两手抓，两手硬，将受疫情影响的损失抢回来，确保全年经营目标不变，不受疫情太大影响。

3、协同发展。近年来，天沃科技将始终坚持在奋斗中开拓前进，并随行业形势和政策变化优化调整发展战略。进一步加强各项管理和业务上与上海电气集团逐步对接，持续深化以优势资源互补为重点的协同发展，聚各方之智、集各方之力，不断拓宽融合发展的领域，深化协同发展的实践，有效提升融合发展的层次和水平。

公司在持续深化协同发展的过程中，加快向新能源设计方向的拓展，充分利用自身能源工程设计优势、高端装备制造与成本优势；军工资质与研发优势，借助上海电气的产业优势和资源优势，加强与集团企业的产业合作，开创共赢协同发展的新局面。

4、以人为本，加强员工团队建设。2020年，天沃科技将以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，认真领会和把握新时代中国特色社会主义经济发展的特征和规律，抓机制、抓队伍。**首要抓的是分配机制改革**，形成正向关系，形成长效机制，适时实施股权激励，全面提升员工积极性，激发团队新活力，真正彰显混合所有制企业的特点和优势。同时，进一步加大人才引进和培养力度，通过外引内培相结合，不断扩充适应公司未来发展的人才战略储备。加强党建工作，以**“党管干部、党管人才”**为抓手，重点聚焦干部队伍和党员队伍，充分发挥党支部战斗堡垒作用和党员先锋模范作用，同时，着力加强对中青年人才梯队建设，形成**“人人为企业做贡献、人人为企业创造价值”**的和谐氛围。

新的一年已经到来，天沃科技正迎来向好的发展态势。我们将进一步坚定

信念，坚持高质量稳健发展理念，发挥主业优势，开拓产业链延伸，推进科技与管理创新，提升企业核心竞争力，在新时代大的发展背景下，把握机遇，实现跨越。虽然新的一年任务依然艰巨，但天沃科技全体员工将继续携手共进，风雨同舟，乘风破浪，稳扎稳打，为公司的良好发展贡献自己的力量。

苏州天沃科技股份有限公司

总经理： _____

俞铮庆

2020年4月14日