

苏州天沃科技股份有限公司

2022 年度总经理工作报告

2022 年，苏州天沃科技股份有限公司着力梳理公司经营存在的问题和风险事项，并采取措施开展经营风险化解工作，确保公司持续经营，并为公司进一步推进改革调整创造条件。

一、报告期内主要经营情况

2022 年度，公司实现营业收入 35.91 亿元，较上年同期下降 47.25%；营业利润-35.89 亿元，较上年同期下降 319.55%；利润总额-35.81 亿元，较上年同期下降 317.38%；归属于上市公司股东的净利润-39.45 亿元，较上年同期下降 469.02%，经营性现金流为净流出 4.75 亿元。

报告期内，通过持续经营改进，公司三大业务板块经营风险得到遏制，各业务板块主要经营情况为：

1. 以张化机为主体的高端装备制造业务，在行业需要增加拉动下，新接订单较大幅度提升，客户意识、成本意识和质量意识不断增强，有较强的市场竞争力；

2. 以无锡红旗船厂为主体的国防建设业务，研发能力和管理水平有所提升，产品结构逐步优化，业务模式稳定，营业收入和利润呈增长趋势；

3. 公司本部取得工程设计电力行业乙级资质，组建新能源建设专业团队，具备承接以风力发电、光伏发电为主的新能源工程设计、咨询和 EPC 总承包业务。

4. 开展中机电力经营风险事项排查，特别是就工程建设垫资、项目业主资信差等原因导致的高负债率和存在损失的经营风险，提出了相应的应对措施。因为存在的问题较为复杂，中机电力的短期经营业绩存在较大的波动风险。

二、报告期内改善经营的主要措施

报告期内，公司管理团队采取措施防范经营风险和保障公司持续经营能力，具体措施主要包括：

1. 加强能源工程项目应收款项回收

公司全面梳理和分析了能源工程 EPC 项目的应收账款情况，采取多种措施回收资金，确保公司流动性安全。针对垫资规模较大的、项目业主方资金及运营实力不强的项目，公司积极协调 EPC 项目业主方寻求有资金及运营实力的收购方，保障项目进度款的回收；针对已完工的工程项目，加快推进与业主的结算进度，确保资金快速回收；对于逾期长账龄应收账款，公司通过债权出售、法务诉讼等多种方式催收回款。

2. 扎实“补短板”促经营提质增效

在高端装备制造领域，张化机充分利用现有装备产能进行“智转数改”，提高现有产能利用率，同时推进新能源、新材料领域产品的研制和产业化，提升产品附加值。能源工程领域，在控股股东支持下，中机电力通过优化工程人才队伍，梳理存量项目情况，并采取措施做好存量项目的管理和完善，保证项目资产的质量。国防建设领域，深化“产学研”合作，通过科研能力提升满足装备现代化、智能化要求。

3. 明确公司新能源业务定位

为重点做好公司存量新能源工程业务并有效控制新增新能源业务的风险，经公司决策，公司将继续聚焦中国境内光伏电力工程总承包、风电电力工程总承包业务，不再承接中国境外光伏电力工程总承包、风电电力工程总承包业务。

4. 推进“三降一升”专项工作

公司按照提高经营运行质量的要求，实施“三降一升”专项工作，即“降低有息负债、降低应收账款、降低成本费用、提升主业盈利水平”。“三降一升”专项工作要求各子公司坚持问题导向，坚持结果导向，梳理情况，查找差距，量化目标，形成若干攻坚克难任务清单，明确责任主体及时间节点，提升经济运行质量。

5. 加快推进非主业股权投资清退工作

为了进一步聚焦主业，提升运营效率，缩减投资风险，公司制定“三个一批”改革调整三年计划实施方案，主要目的是清理与公司三大主业关联度低、竞争力较弱或丧失自我发展和修复能力的控股、参股企业，实现“战略调整收缩一批、参股出让回笼一批、亏损清退止血一批”目标。公司通过关、停、并、转等多种方式，先后完成多家分子公司的股权转让及清算注销工作。在稳步推进的前提下，

公司将进一步梳理现有资产和投资业务，加快剥离非核心主业，盘活资金，提升资产经营效率。

综上所述，报告期内公司高端装备制造业务、国防建设业务围绕所在行业的特点，不断加强经营管理，持续推进资源整合，在技术、市场等方面保持和提升核心竞争力。在能源工程业务方面，公司采取必须的措施防控风险和遏制风险，最大程度保障存量项目资产的价值。

三、2023 年公司工作思路

（一）采取措施进一步防范和化解经营风险。

1. 强化考核激励机制，持续推进“三降一升”工作。公司持续推进“降低有息负债、降低应收存货、降低成本费用、提升主业盈利水平”专项工作，进一步完善效能指标体系，科学制定各子公司绩效任务目标，强化考核激励，引导各子公司提升经营质量。

2. 加快非主业清退，降低股权投资风险。严格按照制定的“三个一批”改革调整三年计划实施方案，清理与公司三大主业关联度低、竞争力较弱或丧失自我发展和修复能力的控股、参股企业。通过进一步聚焦主责主业，优化公司产业结构，降低投资风险，集中公司优势资源进一步支持核心主营业务提升市场竞争能力。

3. 完善公司治理体系，持续提升风险防控能力。完善公司规范治理体系和加强内控体系建设，制定业务管理规范，严禁投资及经营活动脱离主业、脱离能力、脱离管理。加强重大风险预测预警和及时纠偏能力，关口前移、预防为主，落实风险的源头管理、闭环管理和刚性管理，严守规范经营底线，确保经营风险可控。

（二）主动应对外部环境存在的不确定性。

1. 坚持稳中求进应对外部经济环境的不确定性。

受全球经济增速下滑、地缘政治冲突等影响，外部经济环境存在不确定性。公司坚持稳中求进的总基调，守牢持续经营底线，以识别和化解重大经营风险为工作主线，通过资产打捞和资金回收，保证公司经营现金流安全和经营稳定。

2. 坚持守正创新应对行业发展的不确定性。

2023 年以来，公司从事的能源工程、化工装备在持续高增长后，当前行业发展出现不确定性。

能源工程领域，尽管在政策推动下保持高速发展趋势，但是随着行业竞争加剧严重压缩工程 EPC 的利润空间，公司能源工程业务逐步从 EPC 工程业务转为新型电力系统技术和运维服务，力求以先进技术和优质服务提升竞争力。

高端装备领域，受行业周期性影响，化工装备需求有所放缓，公司推进从传统石化、能源产业向低碳、高端产业转型，积极参与清洁能源、精细化工和特种材料等领域的装备研制，提升盈利能力和持续发展能力。

3. 坚持提质增效应对供应链波动带来的不确定性。

受外部经济环境和政策调整影响，公司从事业务领域所需的钢材、焊材、电缆、光伏组件、风机主机等价格波动激烈，对公司稳定经营带来不确定性。公司持续推进提质增效，优化供应链管理，提升精益运营水平，建立数字化采购平台，加强核心供应商战略合作关系，提升供应链韧性，确保公司产出和效益可控。

（三）持续推进公司改革调整

1. 进一步明确公司发展战略

天沃科技以高端化、智能化和绿色化为战略方向，聚焦能源工程、能源化工装备、国防建设三大主业板块，通过分析经济形势、国家政策、行业动态、技术趋势、产业链价值、竞争态势等，结合企业自身发展状况，进一步明确公司发展定位，制定符合企业高质量发展的战略规划。

2. 进一步提升公司治理能力

通过建立健全职责清晰、运转高效的决策议事机构，确保各治理主体分工明确、权责清晰；建立适应现代企业制度要求的企业决策机制和管理制度，强化各项决策的合规性、透明度和科学性；把握“两个一以贯之”，发挥党委领导作用，把方向、管大局、促落实，依照规定讨论和决定企业重大事项。

3. 进一步推进组织管理变革

根据完善法人治理结构和优化生产模式要求，推进组织和管理变革，改善和提高组织效能，适应新的发展战略要求；不断完善人力资源管理体系，建立有效的员工激励机制和培育机制，集聚高素质的干部队伍和专业的人才队伍，实现人力资源的可持续发展；重视组织文化塑造，营造积极向上的工作氛围，外部展现高效精干的企业形象，不断提升企业软实力。

四、化解风险，持续经营

2022 年，天沃科技以防范经营风险和保障公司持续经营能力为重点工作，通过深入剖析经营问题和风险识别，主动采取措施努力化解经营风险，确保公司发展稳定、可控。

2023 年，是天沃科技转型发展关键一年，公司主动应对外部经济环境和行业发展的不确定性，通过进一步明确发展战略，提升公司治理能力，推进组织管理变革，凝聚发展共识，促进转型升级，提升公司可持续发展能力。

苏州天沃科技股份有限公司

总经理：彭真义

2023 年 6 月 28 日