

首华燃气科技（上海）股份有限公司

2025 年度总经理工作报告

尊敬的各位董事：

2025 年度，公司管理层在董事会的带领下，严格按照《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》等国家法律、法规及《公司章程》《总经理工作细则》《财务总监职责及工作细则》《董事会秘书工作细则》等公司制度的要求，忠实勤勉地履行自身职责。我谨代表公司管理层就 2025 年度工作向董事会汇报如下：

一、年度经营业绩情况

2025 年是公司具有里程碑的一年，石楼西区块天然气日产量历史性突破 300 万立方米，永西连接线输气量突破 10 亿立方米。2025 年度，公司天然气产量 9.26 亿立方米，较上年同期增长约 98%；2025 年度，公司天然气销售量 13.66 亿立方米，较上年同期增长约 85%。在天然气售价方面，公司 2025 年度天然气平均含税销售单价 2.32 元/立方米，较上年同期下降约 2%。

2025 年度，随着公司天然气产建工作按计划推进，产销量大幅增长，公司天然气业务产量实现同比增长约 98%、销售量同比增长约 85%，对应实现营业收入 281,453.73 万元，同比增长约 82%；同时，随着地质研究深入认识、工程方案持续优化、开采技术日趋成熟，开采成本也呈现出下降趋势，因此相应毛利额贡献同比增厚，天然气开采控股子公司中海沃邦确认与收益相关的政府补助 1.59 亿元，进而实现净利润 3.03 亿元，归属于上市公司股东的净利润 1.69 亿元，同比实现大幅扭亏。

二、2025 年主要工作回顾

2025 年度，我国天然气行业在“双碳”目标推动下持续优化发展，全国天然气年产量 2,619 亿立方米，约占全国天然气表观消费量的 61%，实现了连续 9 年年增产超百亿立方米，成为供应“压舱石”，对外依存度降至 39%，处于“十四五”期间较低水平，天然气自给能力迈上新台阶。在此基础上，公司持续加大石楼西区块的天然气勘探开发投资，拓展天然气管输及下游销售领域，为公司未来的快速发展打下了坚实的基础。

（一）石楼西区块产建工作高效推进

2025年，石楼西区块深层煤层气开发高效推进，全年天然气产量9.26亿立方米，年内完钻深层煤层气水平井56口、投产29口。通过微构造精细刻画提升井位部署精度，优化水平井导向模型与轨迹设计，强化现场随钻动态跟踪，并融合三维地震解释成果，持续提升水平井煤层钻遇率与黑金靶体钻遇长度，钻井周期较2024年进一步缩短，水平段长度同比实现提升。在储层改造方面，通过压裂工艺及参数系统优化，在保障储层改造效果的前提下有效降低产能建设成本；创新采用相邻平台焖井工艺替代隔离墙施工，显著提升区块资源动用程度，同时构建跨平台人工应力场，为储层高效改造提供良好力学条件。致密气勘探开发方面，坚持煤层气兼探致密气一体化思路，深化地质综合研究，依托三维地震、钻井等多类资料，精细刻画山23砂体展布规律，致密气水平井YH18-14-1H井投产半年累产逾2,600万方。

（二）持续提交深层煤层气新增探明储量

在煤层气的勘探方面，《大吉煤层气田石楼西区块永和45-34井区西区二叠系下统太原组8号煤组煤层气探明储量新增报告》于2025年3月通过山西省自然资源厅的评审备案。大吉煤层气田石楼西区块永和45-34井区西区二叠系下统太原组8号煤组煤层气新增探明面积69.60平方千米，新增探明地质储量205.51亿立方米。

（三）有序推进深层煤层气开发方案的评审工作

依托永和45-34井区及永和45-34井区西区已备案新增煤层气探明地质储量887.41亿立方米，公司编制完成《煤层气公司临汾大吉煤层气田石楼西区块YH45-34井区产能建设项目开发方案》，方案设计建设规模13亿立方米/年。2025年1月，中国石油天然气股份有限公司油气与新能源分公司组织专家对该开发方案进行评审。2025年6月-2026年2月，公司按照评审意见完成报告修改完善，并上报复核咨询中心完成复核，目前已取得评估意见。下一步，公司将持续有序推进开发方案评审及备案相关工作，加快区块内天然气资源的开发进展。

（四）完善勘探开发技术体系，总结形成一套适用于工区的开发技术政策与策略

公司在石楼西区块深耕10余年，已形成致密气、煤层气双气并举的勘探开

发格局，近年来公司确立了“聚焦深煤、精优致密、立体共进”的开发策略，持续深化深层煤层气开发、精细化致密气动用、多层系纵向立体开发等方面的研究、部署、开发。报告期内，公司以整体开发策略为引领，系统总结区块历年技术工艺应用成效与经验教训，立足当前区块开发现有技术工艺体系，兼顾未来技术进步与攻关方向，由地质工程一体化团队牵头，构建形成一套适配石楼西区块致密气、煤层气的开发技术政策与技术策略，体系覆盖地质油藏、钻井工程、压裂改造、生产管理四大专业领域，为区块高效开发、风险管控、提质增效提供技术遵循与实施依据。

（五）有序推进开发区内配套供电、供水工程

天然气尤其是深层煤层气的开发面对地表条件复杂、施工规模大、施工组织强度高、点多面广等特点，要实现高效率、高效益的开发，需要精密的施工组织，完善的配套工程支持。2024年开始，公司通过自建及第三方合作等多种形式，启动了电网建设工程、水管网建设工程。电网建设工程系在开发区域内建设完备的电力网络，通过燃改电、电代油等方式提升工程施工及生产的效率和效益，保障其连续稳定性，同时实现了成本的降低。水管网建设工程系在开发区域内建设四通八达的供水网络，并逐步实现黄河供水，保障压裂用水的快速及时供应，实现压裂工程连续推进及大幅降低压裂成本。2025年，公司持续推进上述工程，目前已实现钻井及压裂的电驱施工，实现全部平台的水网供水，有效保障了产建工作的高效开展，提升了公司天然气的开发效率和效益。

（六）巩固提升永西连接线上载能力，拓展天然气下游业务

2025年，公司下属永和伟润实现天然气管输量约10亿立方米，同比上年全年提升62%。公司积极融入全国天然气统一大市场，持续加深与国家管网公司合作，紧随国家管网公司全产业链发展步伐，在天然气托运业务上深化合作，积极拓展省外市场。公司下属永和伟润建设运营的永西连接线工程联通中油煤大吉气田煤层气产区与西气东输一线88#阀室。中油煤大吉气田是目前国内最大的煤岩气田，目前已具备40亿方年产能，依托大吉区块的气源优势，公司已规划对永和伟润永西连接线桑壁站进行改造，进一步提升永西连接线的上载能力，持续提升供气能力，拓展天然气下游业务。

（七）充分发挥股权激励功能，提升员工获得感，助力公司业绩提升

2024年4月，公司股东大会审议通过了2024年限制性股票激励计划；2025年6月，公司已为前述激励计划下首次授予第一个归属期符合归属资格的68名激励对象完成归属事宜的办理；2025年10月，公司为前述激励计划下预留授予第一个归属期符合归属资格的6名激励对象完成归属事宜的办理，前述相关股份均已上市流通。本次股权激励计划的实施与归属，较大程度上提高了公司员工的积极性、责任心，在此影响下2025年年初目标也顺利实现。股权激励作为长期激励工具，能够将公司经营目标与员工个人目标相统一，员工为公司经营发展创造价值的意识获得提高，对公司经营产生正向促进作用，取得了良好的效果。基于此，为持续发挥股权激励工具的积极作用，2025年5月，公司股东大会审议通过了2025年限制性股票激励计划。公司将持续研究员工激励方案，不断提高员工工作积极性，促进企业和员工共同发展。

（八）持续优化资产负债结构、负债成本，不断提升经营效益

2025年度，公司产销量快速增长，现金流改善显著，实现经营活动产生的现金流量净额17.69亿元，同比提升254%；有息负债由年初的约26亿元降至17亿元，有息资产负债率由30%降至年末的20%。报告期内，公司顺利完成有息负债的利率优化，有序推进可转换债券转股，期后于2026年3月份完成“首华转债”的转股及强赎，进一步降低了公司的负债水平。

三、2026年公司经营展望

2026年，我国将持续聚焦天然气自给能力提升，巩固现有成效，其中就包括持续加大勘探开发力度，聚焦深层、超深层天然气资源，推动非常规天然气规模化、低成本开发，进一步提升国产气产量。在此基础上，公司将继续高效推进石楼西区块天然气开发业务的产建工作，不断加深地质认识、优化工程方案、有序推进成本下降，持续多元化天然气业务盈利点，大力拓展天然气的销售渠道。

（一）继续高效推进石楼西区块天然气的勘探开发

2026年，公司将根据石楼西区块资源特点，立足当前谋划未来，继续大力推进天然气勘探开发，具体包括：

1、有条不紊推进天然气开发产能建设工作

首先，在深层煤层气水平井钻井、压裂、排采工艺基本成熟的基础上，加快推进深层煤层气开发方案审核工作；其次，继续加快深层煤层气、致密砂岩气开

发井部署、钻井、压裂及投产，快速提高区块天然气产量，并为未来年度上产、稳产打下坚实的基础。

2、综合地质研究与立体开发

持续深化地质研究、夯实地质认识，不断丰富完善钻完井、压裂改造、生产工艺及材料配方等核心技术储备，切实提升开发部署质量与实施效果。

针对区块气藏纵向多层系发育、资源潜力充足的特点，持续强化纵向各层系资源综合研究与整体评价，稳步推进多层系立体开发；深化已探明致密气储量研究评价，持续提升储量动用程度与资源利用效率。

3、持续进行资源评价，不断落实储量申报

公司将持续推进石楼西区块4号、5号、8号煤层气资源的勘探评价与试采工作，进一步落实区块资源规模与地质特征，在现有储量区基础上，外延北部和东部区域的勘探工作，稳步开展煤层气储量评审及自然资源主管部门备案申报，为公司实现长期、稳定、可持续发展奠定坚实资源基础。

4、优化完善生产制度，提高采收率

坚持效益开发、经济建产理念，以降本增效、提质提产为目标，系统优化排采工艺制度与生产管控模式，重点围绕多气合采高效协同、精细排采管控、致密气水平井挖潜增效三大方向开展技术攻关与现场实践，持续完善采气工艺体系，实现工艺技术配套化、标准化、规模化应用，全面提升区块开发效益与资源动用水平。

5、紧抓过程管理，加强成本管控，提高开发效益

首先，不断优化技术方案，提高技术方案的经济性；其次，不断优选供应商并完善供应商管理，打造一批技术能力强、服务质量高、响应及时，与公司长期合作、共同成长的合作伙伴；再次，优化过程管理，在工序衔接、物资管理等方面提高管理能力，在提高施工效率的同时加强成本管控。

（二）继续拓宽天然气销售渠道

公司通过其控股子公司永和伟润位于山西省永和县桑壁站连接西气东输一线88#阀室，实现天然气上载西气东输一线，为上游气源方提供管输服务。公司积极融入全国天然气统一大市场，持续加深与国家管网公司合作，紧随国家管网公司全产业链发展步伐，在天然气托运业务上深化合作，积极拓展省外市场。

抓住全国天然气管网逐步走向互联互通的机遇，实现气源与管道的畅通联接，扩大天然气销售业务版图。

（三）发掘天然气产业链机会，适时推动行业内优质资产的并购整合

依托公司的天然气气源优势及勘探开发经验，公司持续深挖天然气产业链机会，研究考察天然气新区块、新能源、储能、储气等项目的投资机会，适时推动行业内优质资产、优质项目的投资及并购整合。

（四）加强企业文化及团队建设，提升员工关怀，增强团队凝聚力

对于技术型企业来说，人才是公司可持续发展的核心资源，团队能力素质的提升和专业技术的积累能够有效降低天然气的勘探开发风险，降低勘探开发成本，提高采收率。公司现有研发团队技术人员覆盖地质油藏、钻井工程、压裂工程、作业试气、采气工程、天然气集输等专业领域，实现了完善的核心技术专业人才结构配置。公司通过匹配适用的薪酬绩效管理制度，研究制定一系列技术创新激励机制，倡导科技研发与创新，不断激发团队自驱力，努力培育技术创新环境和技术创新人才，为优秀技术人才开辟广阔的发展空间和晋升通道。公司不断完善企业文化建设，增强团队凝聚力，加强人才队伍管理与培养，为企业可持续发展提供强大人力资源保障，公司积极探索并优化人才选、用、育、留管理体系，通过开展人才梯队建设，拓宽人才培养和晋升发展机制，增强员工成就感和归属感；公司加大文体设施建设与投入，组织员工开展健康向上的团建活动，倡导健康生活、快乐工作理念，提升员工幸福感。

（五）员工股权激励方案落地实施，促进企业和员工共同发展

2024年公司实施了首次限制性股票激励，作为公司对员工的长期激励政策，股权激励的实施，实现了公司经营目标与员工个人目标的统一，公司核心团队积极性获得有效提升，同时吸引和保留了优秀人才，提高了核心员工对公司的忠诚度和归属感，员工为公司经营发展创造价值的意识获得提高，对公司经营产生正向促进作用，取得了良好的效果。2025年5月，公司再次实施员工激励方案，不断提高员工工作积极性，促进企业和员工共同发展。

（六）履行企业社会责任，助力地方经济发展

公司注重企业自身发展与社会效益的同步共赢，公司积极拓展业务，加大投资规模，与地方企业开展合资、合作，共同拓展天然气产业上下游业务，形成以

企业发展促进地方经济的良好带动作用，同时，通过发展带动地方税收并稳定就业岗位，以积极的态度力所能及的服务社会，践行企业社会责任，全力推动企业、区域经济的进步与和谐发展。公司积极参与地方政府组织的各类活动，体现公司员工精神风貌，助力地方文体事业发展。公司控股子公司中海沃邦与昆仑信托共同成立慈善信托资金，将信托资金用于教育、科学、文化、体育、保护和改善生态环境等慈善公益活动，用实际行动支持推动地方发展。

2026年公司继续按照稳中求进，拓新发展的思路，持续在石楼西区块勘探开发方面进行投入，多元化天然气业务盈利点，大力拓展天然气的销售渠道。本人和全体管理层将继续严格按照《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》等国家法律、法规和公司相关制度的要求，勤勉尽责的贯彻执行董事会、股东大会的各项决议，紧紧围绕公司发展战略和生产经营目标，不断提升企业竞争力，提升在行业中的地位，扩大天然气产能建设，创造更多的价值，以此回报各位投资者，回报社会，为我国实现碳中和、碳达峰的远景目标贡献更多力量！

首华燃气科技（上海）股份有限公司

总经理 王志红

二〇二六年三月十九日