



三年（2018-2020 年）发展 战略规划纲要

2018 年 3 月

重要提示：本规划中涉及的未来计划、目标等前瞻性陈述，不构成中山公用事业集团股份有限公司（以下简称“公司”）对投资者的实质承诺。鉴于市场环境的快速变化，公司存在根据发展需要对本规划作适度调整的可能。请投资者注意投资风险。

一、背景

1. 宏观环境

环保产业是国家七大战略新兴产业之一，国家及地方愈发重视环保的投入，相关政策法规正不断趋于完善，为环保企业发展带来机遇。

党的十九大报告明确提出加快建设美丽中国，要求着力解决突出环境问题，从环境治理的角度强调对大气污染、水污染、土壤污染、固废垃圾等的整治，强化排污者责任，并持续加大生态系统保护力度，强调国土绿化与生态保护，提升生态系统质量及稳定性，并将生态文明建设列为中华民族永续发展的千年大计。

《“十三五”节能环保产业发展规划》要求到 2020 年节能环保产业增加值占国内生产总值比重为 3%左右；技术水平进步明显，国产化程度提高，节能环保产业成为国民经济的一大支柱产业；同时提出要培育一批具有国际竞争力的大型节能环保企业集团，在重点领域培育 100 家以上骨干企业，形成 20 个产业集聚区。污染防治也被列为需要重点抓好的决胜全面建成小康社会的三大攻坚战之一，环保产业已经上升到国家战略高度，未来发展前景非常广阔。

2. 行业环境

进入环保产业的资本呈现多元化。

大型国企、央企凭借资本优势相继布局环保产业，传统行业上市公司通过跨界环保产业作为自身转型发展的方向，资本市场通过基金、风投等方式持续投入环保市场；资本多元化也倒逼传统环保企业逐步向园林、建筑、规划、设计等更加多元化的领域拓展。

环保产业并购整合加剧。

环保产业正处于快速整合期，行业内部投资并购层出不穷，环保企业通过横向扩张及纵向拓展提升竞争力。大型环境集团或跨界企业以直接收购、并购基金形式控制中小型环保公司，大企业实现了规模化扩张，中小企业降低了融资成本；

国内领先环保公司积极开展跨国并购，引进尖端环境技术和管理体系，实现跨越式发展。

新型环境领域迅速崛起。

“水十条”、“土十条”、“气十条”等政策相继出台带来新型环境细分领域快速发展，包括水环境综合治理、危险废弃物、污泥、餐厨垃圾、土壤修复等领域均存在巨大投资机遇。

环保效果时代来临，监管趋严。

监管部门将总量控制的环保思路上升到了以环境质量改善为核心的高度，环保效果新时代的序幕拉开，“严立法、强监管”已成为环保行业监管大势所趋。

3. 公司现状分析

公司目前以供水、污水处理、垃圾焚烧发电等水务环保业务为核心主业，并涉及农贸/农批市场、港口客运、建筑施工、金融投资等多元化业务。公司拥有大批水务运营类人才，经验优势明显，且在二次供水、智慧水务建设等方面处于行业领先地位，同时公司拥有丰富的融资渠道，资金优势明显。

公司董事会战略委员会基于过去发展历史的经验和对产业发展的认知预判，为了紧抓环保产业发展机遇，积极探索公司转型升级，梳理了公司的使命及愿景，明确各项业务的发展定位，制定了公司未来三年（2018-2020年）的发展战略纲要，以实现公司跨越式发展。同时，为了让股东、管理层、员工、投资者充分了解公司的发展目标，现将三年（2018-2020年）战略规划纲要发布如下：

二、公司三年（2018-2020年）发展战略规划

1. 愿景使命

公司致力于成为行业领先、国内一流的综合环境服务提供商。

行业领先、国内一流：在资本实力、盈利能力、技术创新和经营管理水平等方面成为国内同类型公司的标杆，实现公司品牌和影响力的全面提升。

综合环境服务提供商：在现有水务、垃圾焚烧发电环保业务基础上，拓展水环境综合治理、危废处理、环卫等综合环境领域，不断延伸产业链条，整合产业资源，强化技术创新，提供整体解决方案。

2. “一二三四五”战略

（1）围绕一个转变

由业务非相关多元化向业务发展归核化、体系构建生态化转变。对现有业务重新优化布局，进一步突出大环保这一核心主业，以兼并收购、股权投资等资本运作手段全力做强做大环保业务，对与核心主业相关度不高的业务拟引入战略投资者、逐步分类发展；同时打通“资源-资本-技术-建设-运营”价值链条，推动政企合作、企企合作，聚合生态竞争优势，实现互利共赢。

（2）坚持双轮驱动

坚持产业经营和资本运作双轮驱动的发展模式。在产业经营方面，打造极致化的运营模式。以水务一体化、水环境治理、固废处理、环卫的投资运营为核心，全面推行精细化的管理，强化成本控制，加大技术与服务核心竞争能力的培育，提升运营效益；探索环保产业园等综合环保服务模式，积极打造标杆项目，营造极致化、标准化，可复制、可输出的水务环保运营模式。在资本运作方面，强化外延式资本驱动。充分利用股权杠杆、债权杠杆等融资工具，通过定向增发、公司债、产业投资基金等多种融资方式，扩大融资规模，构建多层次融资体系；搭建专业的投资管理平台，以兼并收购、股权投资、并购基金等多种方式实现主业拓展，将投资管理平台打造成集产业服务、新产业孵化及利润获取为一体的综合服务平台。

（3）打造三大板块

打造大环保、大投资、辅助业务三大板块，形成“大环保为核心，大投资为助推，辅助业务为支持”的经营格局。大环保板块在现有水务环保业务基础上将大力向水环境综合治理、危险废弃物处理领域发展，并积极发展环卫业务；大投资板块在现有金融类股权投资基础上，继续成立并购基金，开展PE类投资；辅助业务在现阶段为公司提供营收及利润，并逐步分类发展。持续推进各板块之间相互促进、协同发展，强化产业链协同及产融协同，形成和谐共生的有机整体，全面提升公司可持续发展能力。

（4）提升四大能力

在公司转型发展的过程中，需要提升项目获取能力、资本输出能力、模式复制能力及异地管控能力，以满足公司跨地域、多领域发展的需要。

（5）实施五大工程

为了保障战略目标的顺利实现，公司将实施战略管理深化、组织管控优化、财务管理提升、人才支撑强化、技术创新驱动五大工程，全面提升公司经营管理

水平。

3. 业务发展思路

（1）大环保板块

将大环保板块定位为公司发展的核心业务，以危废处理为投资重点开展固废业务多领域布局，进军水环境综合治理项目，大力发展环卫业务，持续做优水务一体化业务，加强工程业务与环保水务协同发展，以投资并购、股权合作、PPP 等模式积极进行外部拓展，构建公司大环保业务格局。

（2）大投资板块

将大投资板块定位为公司发展的战略业务，重点发挥现有业务助推器、新业务孵化器及利润反哺三大功能，通过盘活存量金融资产，成立产业并购基金，开展 PE 投资及金融类股权投资等方式持续做优做精，同时打造专业投资平台，围绕体制机制、人才团队、投资能力、增值服务四个方面，构建大投资业务的核心竞争力。

（3）辅助业务板块

农贸市场与水上客运业务与公司主业相关性较低，在公司主业发展到一定规模后，农贸市场、水上客运业务择机引入具有成熟运作经验的战略投资者，以利于相关业务的市场化、专业化经营。

中山公用事业集团股份有限公司

董事会

二〇一八年三月十五日