



# 2021-2026 年发展战略规划纲要

2021 年 8 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

### （一）宏观环境

节能环保产业是国家七大战略性新兴产业之一，以习近平同志为核心的党中央把生态文明建设作为统筹推进“五位一体”总体布局和协调推进“四个全面”战略布局的重要内容，形成了习近平生态文明思想，为建设生态文明、建设美丽中国提供了方向指引和根本遵循。环保产业发展迎来了新时代的机遇。

党的十九大报告提出，中国特色社会主义进入新时代，我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。人民美好生活对环境资源的需求，和自然环境的承载力与资源消耗的可持续性之间的矛盾，是亟待解决的问题之一。在双循环发展格局和生态文明先进理念的引领下，环保投入将持续加大力度。而对于碳达峰、碳中和的承诺，则将生态文明建设推向新的高度，即经济发展与资源消耗和环境污染的脱钩，以及城市发展与生态系统和谐共生。在这一背景下，能源结构、产业结构、政策导向等社会经济发展的方方面面都将受到深刻影响，环保产业外延将被大幅度拓宽，一大批新兴产业机会将会涌现，未来发展前景非常广阔。

### （二）行业环境

在环保重视程度不断提高、投入不断增加、监管不断加强的趋势下，环保产业整体仍将保持高速发展，与此同时，产业发展出现了如下变化特征：

#### **治理重点转移。**

第一，治理重点从末端治理向源头控制转变。治理重点从末端污染物向产生污染的源头转移，污染后才治理的模式向边治理边保护转变，传统以政府为主要服务对象的市政环保市场增速放缓，工业环保市场成为增长主力。

第二，治理重点从单纯的污染治理向以生态修复为主提高生态环境自净能力、化解环境资源根本矛盾转变。近年来我国先后开展长江大保护、黄河流域高质量

发展等行动，大力推动生态修复工作，以区域、流域为整体，修复生态系统功能，提高环境资源承载能力，实现区域、流域发展与自然生态保护和谐共生。

第三，治理重点从单点治理向横向跨领域、纵向延伸产业链的系统治理转变。横向来看，从单一细分领域（如污水治理、生活垃圾焚烧等）向综合环境治理方向进行延伸；纵向来看，大量环保企业在沿产业链延伸，打造前后端一体化的综合服务能力。近年来这一趋势催生了若干新业态，例如以万科和珠海大横琴为代表的的物业、环卫、园林等业务融合的城市管家业务形态。

#### **作用动力转变。**

作用动力从单一的政府引导向政府、企业、公众多元共治转变。政府和企业两大主体之间的责任和权利不断重新界定与分割，治理思路和主体责任不断深入探索，推动了整个环保产业的市场化进程。治理模式上从 BOT 到 PPP 到 EOD 模式演变，政府从单纯的付费方过渡到引导、监督、管理的角色，企业从单纯的服务方过渡到投资、开发的角色。

#### **竞争要素变化。**

竞争要素从快速扩张阶段的资本为主向运营和技术为主转变。环保产业目前正处于建设转运营阶段，基础设施投资建设满足基本需求后，增量需求降低，运营能力逐渐代替投资建设能力成为主要的竞争要素。为提升运营效率，布局关键技术，业内龙头企业普遍加大技术研发投入，科技型企业受资本市场关注度提高。随着中国制造 2025 稳步实施，战略性新兴产业、高新技术产业蓬勃发展，以 5G 为代表的新技术、新经济、新基建应用加速，将带动推动环保产业转型升级。

### **（三）公司现状分析**

公司是一家以环保水务为核心业务，涵盖固废处理、环卫服务、工程建设、市场运营、港口客运、金融服务与股权投资等业务领域的企业集团。目前，公司旗下员工4500人，一级全资子公司11家，一级参、控股13家公司，包括广发证券、中海广东、银达担保等。在城市供水方面，设计日供水能力达206万吨，占中山市80%，供水服务范围覆盖中山市22个镇区。污水项目，污水处理总规模达100万吨/日，仅就本地项目，设计日污水处理44.2万吨，占中山市的35%。固废处理项目，服务于中山市北部8个镇（街）区，垃圾处理能力达到2500吨/日，年均发电量达到3亿度/年。环卫项目，负责中山市医疗废弃物处置、镇区污水厂污泥运

输，中山城区1100间垃圾屋、16个垃圾中转站的垃圾收集清运。公司下属有34个农贸、批发市场及商业体，业务覆盖城区及18个镇区。公司同时是中港客运的中方股东，主要运营往来中山—香港，中山—深圳的客轮航线，2019年接待客运量119万人次，2020年主要受疫情影响下香港线停航，客运量也超过20万人次。

公司在从事主营基础设施建设及运营，保障城市民生服务有序开展的同时，锐意进取，积极开拓，在公司的多年努力与积累下，近五年的资产总规模有明显增长，从2015年资产总规模137亿元，发展至2020年的超过208亿元；截至2021年3月31日，公司总资产212.33亿元，净资产142.99亿元，营业收入一季度累计5.20亿元。

上市以来，公司逐步实现从市场为主向以环保为主的业务转型，经济效益方面取得了长足发展，尤其是2008年资产重组后，总资产、净资产、营业总收入、净利润等总体呈现良性发展态势。社会效益方面，公司做出了大量贡献，积极承担社会责任，在基础设施建设、民生服务与保障、抗疫等工作中体现了国有企业的担当。发展至今，公司完成了向“大环保”、“大投资”的转型，奠定了较为全面的市政环保产业基础；在中山区域市场占有率较高，形成了良好的本地布局；积极开展资本运作，多途径融资取得良好成效，打造了强有力的资金保障。

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，制定了公司未来六年（2021-2026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，现将六年（2021-2026年）战略规划纲要发布如下。

## 二、公司 2021-2026 年发展战略规划

### （一）总体战略

#### 1. 指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，积极响应党的十九届五中全会有关生态文明建设和生态环境保护的重大决策部署，全面准确把握碳达峰、碳中和目标下经济社会发展全面深化转型的大势，立足中山市“重振虎威”的发展需求与实际，以“调结构、转动能”为核心思想，推动公司建设一流生态环保企业，助力区域乃至国家的高质量发展。

## 2. 使命愿景

面向未来，紧扣生态文明指导思想与美丽中国宏伟目标，立足中山发展要求，重新审视自身责任与使命，以促进经济发展与资源消耗和环境污染脱钩、城市发展与生态系统和谐共生为基本遵循，明确自身使命愿景。

**使命：**致力于生态环境优化与资源效率提升，推动城市与生态协同发展。

**愿景：**国内领先的环境与资源解决方案提供商。

新的使命愿景中，一是明确了公司依托自身污染治理业务向前端探索污染物/废弃物的资源化利用，并积极寻求资源的替代方案，提高城市发展过程中的资源利用效率的发展思路；二是明确了公司着眼于区域生态系统，构建“规划、投资、建设、运营”一体的全链条，基于不同场景（市政/工业）设计针对性的系统性解决方案的发展模式。

## 3. 战略目标

公司围绕新的使命愿景，突破现有业务格局，创新性的构建指引未来发展与业务布局的“双核双轮”战略框架，力争三到五年内实现规模增长一倍，十年内打造行业领军企业。

“双核”，即围绕环境治理与保护、资源再生与替代两个核心主题构建自身发展新格局。其中环境治理与保护包括污染治理与生态修复业务，资源再生与替代包括废弃物的资源化利用以及新能源业务。

“双轮”，是指坚持产融结合根本思想不动摇，围绕“双核”大力推动相关技术研发、转化与应用，形成以资本为器、技术为魂的新“双轮”驱动。

### （二）发展思路

#### 1. 产业运营为主体

对于存量业务，从运营效率提升和科技化、智慧化管理的角度，进行提质增效。对于增量业务，在市政环保核心业务基础上，打造工业环保和新能源的两级增长极，形成市场空间、盈利水平、技术应用、资本估值均逐步提升的多阶段发展路径。积极采取控股、参股等多种合作方式，扩张存量业务、切入新业务。

#### 2. 加强产融互动

积极关注、运用各类融资工具，提升公司资本运作能力，加强资本对于业务拓展、并购重组等关键业务举措的支撑。重点关注投资方式、投资领域方面的互

动，并明确好收益分配与退出方式，确保基金方与中山公用的长期合作基础。以上市公司为载体，充分发挥股东、参股企业等相关方的资源优势，以基金为重要手段，推动产业的培育孵化。

### 3. 构建科技驱动

从公司层面聚焦力量推动科技进步，成立技术中心或技术研究院，并构建高水平的合作关系，迅速提升技术研发的实力。积极与信息产业龙头企业合作，开展智慧化、数字化技术的研究，推动智慧水务、智慧环卫乃至整个智慧环保平台的建设。

#### （三）业务规划

在“双核双轮”战略思路的指引下，构建水务、固废、新能源（产业投资）、工程、辅助业务五大板块。

其中，水务板块包括供水、生活污水、工业废水、再生水、水环境治理等相关业务领域；固废板块包括生活垃圾、环卫、资源再生利用、工业固废及危废、污泥、土壤治理等相关业务领域；新能源板块以产业投资为主，重点聚焦电化学储能、氢能项目进行投资孵化；工程板块包括规划设计、工程管理等相关业务领域；市场、客运等业务与公司主业相关性较低，作为辅助业务板块，在公司主业发展到一定规模后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。

#### 1. 深耕挖潜市政环保

做好民生服务保障，提升服务标准与运营质量，加强资源资产整合，积极推动中山市供水一盘棋、污水一盘棋、环卫一盘棋整合工作。紧贴中山市发展节奏和政府/民众需求，开展生态环境治理、资源再生利用等相关业务，满足中山市基础民生保障和生态文明建设要求，在建设美丽中山过程中发挥国有企业的职责与担当。

#### 2. 积极推进工业环保

短期以并购方式切入工业环保市场，将工业环保作为公司未来新的增长极。重点发展工业固废及危废，积极收购积累处理资质，打造处理设备生产和设施建设的能力，形成投资建设运营一体化经营模式。“以固带水”，通过积累合作关系资源、整合需求打包综合服务项目等方式推进工业废水业务开展。

### 3. 探索布局能源领域

以并购方式切入新能源市场，将新能源作为公司未来第二增长极。重点关注电化学储能和氢能领域，紧密围绕中山先进制造、新能源等重点产业发展方向，为本地引进优质产业。一方面沿产业链延伸开展发电侧、电网侧、用电侧储能系统建设和运营业务，与废旧电池回收利用形成紧密联动，另一方面从燃料电池切入氢能领域，布局氢能应用端，同时发挥区域公用事业服务商的优势地位，开展氢能生产、运输、供应的基础设施建设与运营服务。最终以园区污染治理、资源再生利用、能源节约与高效利用的环境、资源综合解决方案为核心业务，成为国内领先的环境与资源解决方案提供商。

#### （四）保障措施

为确保战略目标顺利实现和战略举措顺利实施，需要在党建纪检、组织机制、人才队伍、资金资源、企业文化等方面进行保障。

##### 1. 党建纪检

坚持党对国有企业的领导，加强公司党的建设，保障公司持续健康发展。充分发挥党委的领导作用，做到把方向、管大局、保落实。理顺党组织关系、健全党内制度、完善工作机制、落实工作责任。加强公司纪检监察力度，重点关注前期制度机制建设，发挥过程监督职能，强化项目后评价、审计、监察等制度，保障国有资产的安全，保障民生服务的稳定。

##### 2. 组织机制

根据战略规划的发展思路，结合公司现状问题，优化组织机构，有效保障战略落地。以加强计划管理、提升经营水平、优化投资职能、完善审计监督等为导向，充分理顺总部部门职能职责。梳理分子公司业务范围和管控权限，优化分行业、分区域的经营管理体系，围绕投资和运营两大核心业务职能构建总部和分子公司的分工管理模式，紧抓考核构建有效的管理抓手。

完善激励约束机制，实行与经营业绩相挂钩的激励机制，将公司发展与个人绩效直接挂钩，建立多元化分配体系，加强对于核心人才的激励和绑定。积极探索引入战略投资者，或在分子公司层面推进混合所有制改革，进一步灵活公司机制，强化内部活力。

### 3. 人才队伍

坚持“党管人才、党管干部”原则，积极争取政策配套支持，加强公司对人才的吸引力。根据公司业态及价值链分布，由岗位类别、岗位等级、任职标准、职级对应关系及升职任免规则五个方面入手，完善公司多序列职业晋升通道。全面优化人才梯队建设，完善骨干人才培养体系，加大高端人才引进培养力度，试点探索充分尊重个人意愿的“管理人荣退方案”，推动人力资源价值的有效配置。通过专才培养、高层次人才培养、领军人才/专家引进培养等一系列人才梯队建设计划，全面有序优化公司人才结构，强化专业技术力量，构建高素质人才队伍。

### 4. 资金资源

积极运用债权、股权融资手段，关注绿色债、公募 REITs 等融资政策，强化自身融资能力，优化融资成本，为公司发展提供有效的资金支持。进一步落实项目投前、投中、投后监管流程，强化投资后评估与管理流程，对项目收益与盈利情况进行回溯，优化投资现金流，提升公司资金使用效率。强化资金的统一调配及使用能力，落实财务管控向下穿透，严格执行全面预算制度，确保对资金管控落实到位。

### 5. 企业文化

公司拥有国资控股背景和扎根中山 20 余年发展历史的深厚积淀，面对当下内外部环境的重大变革，积极贯彻落实国家、地方政府深化国企改革发展理念与政策，密切配合国家和地方“十四五”规划，结合新的发展战略对公司企业文化进行深刻反思与重新梳理，描绘未来全体公用人人为之奋斗的事业蓝图。坚守为公初心使命，保持自我革命精神，勇于主动担当履职，通过创新管理方式、激励约束机制等多方面改革，增强企业的凝聚力、向心力，激发员工对企业文化的认同感，持续深化、创新发展中山公用的企业文化体系，开创高质量发展环保企业新格局。