

中山公用事业集团股份有限公司

“十五五”发展战略规划纲要

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“中山公用”或“公司”）对投资者的实质承诺。鉴于市场环境快速变化，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、总体战略

锚定“价值回归、链主企业、行业一流”总体战略目标，把握“五新公用”转型发展思路，优化构建“公用事业、公用资本、公用科技”三大业务板块，推动公司高质量、可持续发展。

（一）发展目标

价值回归，链主企业，行业一流

价值回归，重在提升核心主业、运营管理、盈利能力和品牌价值，推动内在价值与市场价值提升；

链主企业，重在主业延链补链强链、布局产业关键环节、加强上下游合作协同和创新引领；

行业一流，重在提升主业盈利能力、运营水平、产品服务、资本运作和科技创新能力。

（二）发展思路

新质力，新产业，新市场，新机制，新公用

“新质力”强调数字科技、人工智能与产业融合，推动传统产业高端化、智能化、绿色化升级；

“新产业”强调结合中山发展需要与公司资源能力，探索战略性新兴产业和未来产业；

“新市场”强调深耕中山、推动优势业务对外拓展，并审慎探索海外市场；

“新机制”强调完善现代企业制度、市场化经营机制、差异化激励约束和授权放权机制；

“新公用”强调服务城市发展、保障民生需求，推动结构优化、模式升级和质量提升。

（三）业务布局

公用事业，公用资本，公用科技

以公用事业为基本盘，公用资本承担资本运作与产业整合功能，公用科技承担科技赋能与产业培育功能，贯通“科技—投资—建设—运营”全产业链条。公用事业包括环境治理、绿色能源与城市服务，聚焦存量运营提质增效；公用资本以资本运作为核心，发挥产业协同和财务投资作用，赋能公用事业与公用科技；公用科技聚焦现有业务数智化升级、

数字化产品打造和新兴产业培育，推动科技创新与产业发展结合。

（四）战略目标

锚定“价值回归、链主企业、行业一流”总体战略目标，通过强主业、促转型、稳分红、活财政的闭环，实现价值创造、价值传播、价值实现的正向反馈，以公司高质量发展助力中山市城市高质量发展。

二、战略路径与举措

（一）稳固公用事业基本盘

聚焦主责主业，围绕业务关联度、持续经营能力、现金贡献、民生保障功能及城市综合运营协同价值，分类研究存量业务与资产的运营改善、整合盘活路径。对低效经营单元实行“一企一策”改善与跟踪评估，持续优化业务结构，推动资源向核心主业和重点发展方向聚集，提升资源配置效率与经营质量。

提速绿色能源发展，持续推进垃圾焚烧发电领域的市内资源整合及市外优质项目拓展，夯实业务基本盘；围绕分布式光伏、新型储能、抽水蓄能等方向，筛选具备优质项目、成熟市场、技术实力和经营团队的企业开展战略性并购。坚持外延式增长与内涵式发展并举，探索“分布式能源+虚拟电厂”模式，推进智能电网、微电网、零碳园区等产品与解决

方案建设，推动“光伏+水务/建筑”等业务协同。以客户需求、实际运行效果和经营收益验证产品模式，形成可复制的技术方案、服务标准与交付体系，推动虚拟电厂和零碳园区由示范建设向持续运营、市场化拓展深化。发挥“基金+直投”模式优势，围绕新能源产业链加强前瞻性技术布局、关键材料和装备制造能力建设，推动核心技术与场景应用衔接。

夯实环境治理基本盘，紧密对接中山重点制造业和产业园区需求，围绕客户生产工艺、污染物特征及资源回收潜力，拓展工业废水、工业固废、资源循环利用等细分场景，推动环保治理、资源利用与园区综合服务协同。深耕属地市政环保，推进城乡供水一体化、智慧水务、再生水、排水厂网一体化等业务延链升级，服务美丽河湖保护与绿美中山建设。围绕单位成本、能源消耗、设备效率和服务质量，探索人工智能等技术在生产调度、设备运维中的应用，持续提升运营管理水平；加强应收账款与合同资产管理，完善对账确权、结算支付和清收跟踪，改善经营现金流与资产质量。

延伸城市服务，做强农贸市场生鲜基本盘，优化商户结构和经营机制，推动市场、供应链、客运旅游、环卫、园林、物业等服务业态一体化协同，探索集采分销、智慧运营平台及“空间运维+资产盘活+增值服务”模式。巩固工程技术对三大业务板块的支撑，提升项目履约与创效能力；在保障公共服务、保有核心运营能力和必要经营权的基础上，分类采

用参股、委托运营、合作开发等方式，推动传统业务轻重结合发展。

（二）深化资本运作强动力

加强资本运作，以提升发展质量和投资价值为导向，探索通过并购搭建业务平台，发挥专项产业基金和覆盖早期孵化、成长加速、成熟并购等阶段的“基金群”作用，围绕主业及相关产业培育新兴增长点。坚持以产业认知、战略协同和经营整合能力为前提，综合评估标的技术与市场竞争力、现金流质量、估值水平及核心团队，将投后整合前置至并购论证，推动业务协同与持续经营成效转化。

研究引入业务相关性高、战略资源互补的优质战略投资者，明确资源导入、治理参与和经营协同安排，探索下属企业混合所有制改革。

强化产业投资与资本运营的分工协同，提升产业研究、项目判断、交易执行和投后管理能力，综合运用“基金+直投”等方式，对符合战略布局、具备主业协同价值的项目研究产业承接，对以财务回报为主的项目研究收益实现路径，促进产业协同与财务回报相统一。聚焦战略方向优化资源配置，将投资安排与全面预算、融资计划和偿债能力统筹衔接，合理把握投资规模与实施节奏，完善投资负面清单和组合风险管理，加强集中度、资金占用及潜在损失监测。

（三）提速科技创新强赋能

深化科技应用，围绕水务、能源、城市服务等业务完善数据标准、数据治理与系统协同，推动财务、经营、工程和生产运营数据贯通，提升经营诊断、风险预警、资源调配和决策支持能力。深化人工智能、大模型、机器人等技术在智慧调度、水质预警、智能巡检等场景中的应用，促进科技与生产运营、民生服务融合。坚持以成本改善、运营效率、服务质量和客户体验检验科技应用成效，以内部场景验证为起点，完善产品标准、实施方法和交付能力，形成可复制的技术产品、运营方案和管理模式，在市场需求与服务能力得到验证后逐步开展对外输出。

优化科技创新体系，统筹研发需求、创新资源与成果转化，深化产学研用合作，完善从研发需求、技术获取、产品转化、示范应用到产业孵化的全过程管理，按照技术效果和市场验证结果分阶段评价投入。推动科创投资与产业投资衔接，促进科技创新、产业发展与资本投入良性循环。

（四）审慎探索国际化发展

依托“一带一路”市场需求，围绕市政水务与管网、垃圾焚烧发电、新能源等优势业务，审慎探索国际化发展。按照研究评估、合作试点、总结提升后稳健拓展的路径，关注东南亚、中亚等市场，加强与出海央国企及专业机构合作，在积累项目经验、属地运营能力和客户资源的基础上逐步拓

展优势国别市场。建立国别环境、业主信用、政策法律、汇率税务、资金回收及合作方能力等前置评估机制，优先研究经内部验证的技术、产品、标准和运营方案输出，在风险与资源能力相匹配的前提下推进相关合作。

三、战略支撑与保障

（一）加强党的领导

把党的领导和党的建设贯穿规划实施全过程，强化党组织政治引领，深化基层组织、队伍和制度建设，推动党业融合；压实全面从严治党责任，促进纪检、审计、法务、财务等监督贯通协同。

（二）夯实组织保障

深化集团总部、业务经营管理平台和一线生产单位的管理架构建设，强化总部引领与赋能，明确平台定位与差异化授权，推进一线运营数字化、标准化、精细化。加强科技创新、投资拓展、风险合规、安全与质量等核心能力建设，提升建设、运营及服务交付水平。

（三）强化队伍建设

围绕科技转型、产业投资、并购整合和运营输出等任务，加强领导人员、年轻干部、科技领军人才和专业人才队伍建设；完善市场化选人用人、职业经理人、分类培养、人才盘点和差异化激励机制，促进人才能力与战略需求相匹配。

（四）深化国企改革

完善中国特色现代企业公司治理机制，优化各治理主体权责边界和授权机制；深化市场化用工、薪酬分配和分类考核，提升现代化管理水平，构建 ESG 管控体系并推动其融入经营管理；将战略规划与年度经营计划、全面预算、绩效考核和经营分析衔接，健全战略执行监测、回顾评估和动态优化机制。

中山公用事业集团股份有限公司

2026 年 10 月 19 日