北控水务何以实现二次增长?

通过轻资产模式实现管理万亿资产的战略目标

◆雷英杰

“2019年,北控水务实现主营业务收入281.9亿港元,同比增长15%,实现净利润58.4亿港元,同比增长12%;全年新增水务项目签约规模413.2万吨/日,水环境项目签约合同额102.65亿港元。”

3月30日,北控水务集团有限公司(证券代码:HK00371,下称“北控水务”)发布了2019年度业绩。

在全球经济发展不确定性风险进一步加剧,国内经济下行压力加大,地方财政支付能力变弱,环保产业竞争日趋激烈,项目收益水平下降,行业估值大幅缩水的大背景下,北控水务仍然保持了两位数的业绩增长速度,可谓向股东和投注者交出了一份合格的答卷。

站在十字路口的北控水务,该何去何从?

资本条件、竞争格局和行业政策发生重大变化,昔日竞争优势不再突出,通过轻资产模式实现管理万亿资产的战略应运而生

于北控水务而言,2019年是集团第二个十年发展的元年。

过去的十年,得益于自身的资本优势、体制优势、专业优势以及相对有利的外部竞争环境,北控水务取得了长足发展。

这里有一组数据可以佐证:2008年~2018年,北控水务实现净利润年复合增长率62.8%,总资产年复合增长率38.63%,营业收入年复合增长率53.58%,水量规模年复合增长率37.71%。

凭借着这些靓丽的业绩,北控水务连续四年跻身《财富》中国500强排行榜,连续九年荣登“中国水业十大影响力企业”榜首,成为中国乃至世界领先的水务公司。

近年来,党中央高度重视生态环境保护工作,规模数十万亿元的环境治理需求逐步释放,环保行业迎来了历史性的发展机遇。

与此同时,实力雄厚的央企中超过半数进入环保行业,其中参与水处理行业的央企最多。这种竞争格局的变化,使得北控水务的资本优势和体制优势不再。

面对产业增长和重塑的关口,北控水务该如何应对?这是关乎北控水务第二个十年发展的一道必答题。

很快,北控水务就给出了答案。在一次集团内部会议上,总裁周敏表示,要想在新的十年继续保持周期性的增长,就要通过轻资产模式实现管理万亿资产的战略目标,支撑北控水务实现二次增长,这是未来十年乃至更长时间的战略方向。

“前十年,北控水务拥有的资本优势支持我们在商业模式上选择重资产并且具有绝对竞争优势,但现在资本条件、竞争格局和行业政策都发生了重大变化,旧有模式下的竞争优势不再突出。”周敏表示,面对依旧广阔的国内外环保市场,企业需要调整并形成适合当前环境和自身条件的战略,因此在商业模式上选择轻资产这一战略抉择应运而生。

轻资产模式下,何以实现管理万亿资产的战略目标?

坚定“双平台”战略,打造卓越运营能力,最终实现“运营—信用—品牌—资金—项目—规模—运营”的良性循环

近两三年来,受国家去杠杆、资本新规和PPP政策收紧等因素影响,很多环保上市公司将商业模式向“轻资产”上转变,但并不是所有的企业都可以顺利实现。

从拥有资产转变为管理资产,从东家身份转变为管家身份,从拥有项目权转变为获取长期、稳定的经营权,这一系列的转变,只有做大规模、管理超大体量资产才能支撑企业持续增长,这也是北控水务提出“万亿资产”目标的原因所在。

而要实现这一目标,需要满足三个前提条件,即被认可的行业地位、与之相适合的金融手段、卓越的企业运营能力。前者,北控水务已经拥有;而后两者,北控水务也早于2018年就作出部署,针对性地提出了资产管理平台和运营管理平台这一“双平台”战略,前者负责事业发展所需的大体量资金,后者负责打造管理万亿资产的能力。

“要想提高对外部资金的影响力和吸附力,企业自身必须打造核心能力。”周敏表示,北控水务目前拥有行业内规模领先的水务资产,从对大体量资产管理中提炼出企业的运营优势,然后再将这些优势输出。将万亿资产管理得更好、更有成效,就是北控水务能够区别于竞争对手并形成压倒性优势的能力所在。

在周敏看来,这里的“运营”是贯穿投资、研发、设计、建设、运营、后台支持等各个环节后的高质量运营输出,是“大运营”的概念。这就要求北控水务将自身千亿存量资产管理得更好的同时,不断吸附外部资金进行投资以获取万亿资产的管理权,通过卓越的运营能力,取得行业内和政府的一致认可,最终实现“运营—信用—品牌—资金—项目—规模—运营”的良性循环。

打造运营核心竞争力,北控水务是怎么做的?

以管理万亿水务资产为总体方向,一手抓面向市场的“产品和服务升级”,一手抓面向组织的“产出和交付升级”

随着国家对环境治理效果的重视以及监管的趋严,尤其是去年发布了《污水处理提质增效三年行动方案》,环保产业进入提质增效和优胜劣汰产业并购活跃期,倒逼企业换挡升级,更加重视高质量发展。

对此,北控水务将2019年确立为“品质质量年”,一方面对轻资产商业模式转型进行系统性布局,并取得了积极的成果。例如,与长江三峡集团合作在南京、长沙等地成立双平台公司,推动集团“双平台”战略在长江大保护上的落地;成功引入农银投资24亿元权益性资金,开辟了新型权益性资金的融通渠道等。

另一方面从管控、投资、建设、采购、运营等各方面提升交付质量。尤其在增强运营能力方面,北控水务从技术支持、标准制定、星级水厂创建、智慧水务提效、人才支撑等各维度进行强化,打造全国性“标杆水厂”、全国性“标杆水环境项目”,输出适合北控水务的标准化产品和精细化服务,创建北控水务卓越运营品牌。

截至2019年末,公司市政水务业务运营项目93.7%达到一星级以上水平,15.8%达到三星级以上水平;最终评选出济南中科成水质净化有限公司、绵阳中科成污水净化有限公司、广西贵港北控水务有限公司等35个三星级及以上示范项目。

展望2020年,北控水务以管理万亿水务资产为总体方向,一手抓面向市场的“产品和服务升级”,打造产品的核心竞争力;一手抓面向组织的“产出和交付升级”,提高生产线的业务适应性。

具体而言,在经营目标方面,强化战略导向,聚焦经营性资产的卓越运营,全面提升资产质量;专注于产品和服务力升级、产出和交付力升级;以智力资本积累为支撑,构筑知识时代企业二次增长的新动能。在业绩目标方面,以自由现金流改善为重点,加大应收账款回收力度;严格控制预算、降本增效,兼顾发展与增长,逐步优化报表结构;坚守安全底线。

良品筑企 慧心立本

良慧环保研发节能减排创新技术,履行民营企业社会责任

河南省巩义市良慧环保机械设备厂(下称“良慧环保”)是一家具备自主知识产权,集产品研发、生产、施工、调试为一体的环保设备生产企业。主要研发生产各种除尘、除黑烟、脱碳、脱硫、脱硝一体化设备,适用于各种环境下的燃煤锅炉、窑炉、燃气炉,大中小型炼钢厂、大中小型火电厂和各类产生粉尘污染企业的烟气污染治理,以及沼气、煤气、天然气燃烧前和燃烧后的脱硫脱碳。

截至目前,良慧环保共研制出相关设备20多种,并已实现产品全部国产化、自主创新化。多项技术产品获得国家认证,处理效果经相关部门检测,烟尘和二氧化硫排放浓度均优于国家标准,并远销日本及东南亚地区。

多年致力研发,收获多项专利

良慧环保自创办伊始就以技术研发为核心,以治理环境污染为己任。经过多年不断发展探索,取得了针对燃煤、燃气、燃油烟气的脱硫、脱硝、除尘,生活垃圾、污泥、秸秆、废塑料、废轮胎、病死牲畜尸体等可燃性废弃物无害化处理,以及供热供暖发电等技术专利近20项。

“良慧环保已成立21年,而在企业创办之前,我们就已经有了超过十年的研发经历。”良慧环保董事长李学良说道,“良慧环保所有产品都严格按照不同环境要求设计制造,保证处理效果达到或优于国家排放标准。”

智能化新技术,实现节能减排

良慧环保新近研发的“智能化大气污染防治技术”,能够有效解决中小型企业使用双碱法脱硫技术过程中,大量消耗氢氧化钠后,将含有高浓度钠离子的污水外排,致使污染转移的情况。使二氧化硫气体转化为亚硫酸钠液体,再转化为硫酸钙固体,过程中不产生二次污染和污染转移现象。

此技术在湿法脱硫过程中,添加了一种能降低水表面张力的催化剂,使烟气中不易被水溶解的颗粒物吸附于水,从而取代湿式电除尘技术中大量消耗电能造成污染量不降反升的不协调现象,达到节能与减排的有效结合。

同时,依托智能化技术,与双碱法脱硫相结合,整个脱硫过程中,氢氧化钠一次性投放,正常情况下只消耗石灰。而石灰的投放与否、投放量,以及硫酸钙提取时间,均由电脑操控,达到了脱硫除尘一体化的目的。此外还避免了传统双碱法脱硫过程中,亚硫酸钙不能完全氧化成硫酸钙,从而造成亚硫酸钙分解后,产生二氧化硫再次污染的情况。

履行企业责任,投身疫情防控

新冠肺炎疫情发生以来,良慧环保积极响应,主动应对,不但有效做好企业内部防控,更全力投入疫情防控设备的研发制造当中。

李学良率领企业骨干,经过5次改进,研发出可对人体进行从头顶到脚底、全身无死角消毒的“通道”设备,并无偿向湖北荆州市沙市区、巩义市医院、巩义市中医院等单位捐赠了8套该设备。

良慧环保近期还研发了一套红外线测温设备,可在测温过程中,及时发现体温偏高人群,并及时截取并储存影像数据,同时将影像数据传输至管理者,实现疫情隐患早发现、早处理。目前此设备已申请国家专利,正在受理过程中。

与此同时,以废塑料、废轮胎等为原料的炼油技术已在良慧环保试验成功,废弃口罩等医疗和生活垃圾焚烧炉及净化设备正在投入生产。“良慧环保将继续立足于生态环保领域,积极履行社会责任,为建设美丽中国、健康中国尽一份民营企业的力量。”李学良表示。

刘振东