

## 业界观察

## 水环境治理如何迈过“伪成熟期”?

政府应加强招投标、工程建设监管,参与企业应优化战略、修炼内功

## ◆王慧军

“十三五”期间,我国环保产业政策将以提高环境质量为核心,以解决生态环境领域突出问题为重点,加大生态环境保护力度,提高资源利用效率。环保产业正逐步成为我

国发展的一大支柱产业。作为环保产业的重要组成部分——水环境治理行业面临着难得的历史机遇期。一时间,各类传统水务企业、建筑企业等以“五花八门”的方式蜂拥而入。在众多参与企业蜂拥而至的趋势下,水环境治理行业真

的美好吗?笔者相信现有及未来一个时期的产业政策是将行业向健康、可持续的发展方向引导,但如果各方因素使得地方政府和参与企业两者不会做、做不好、不好做,那么行业的良性发展将受到严重制约。

同质化的企业提供同质化的产品和服务,正推动水环境治理行业加速进入没有技术和模式创新基础的“伪成熟期”。

## 1 地方政府的“不好做”体现在很难从需求出发,而是选择利益平衡

在我国,由于PPP和水环境综合整治刚刚起步,经验欠缺、单位成本较高,会存在“不会做、做不好”这两个问题。但是,随着治理模式成熟,这些问题能够得到比较好的解决。但“不好做”的问题,则对政府、参与企业以及水环境治理行业十分不利。在现阶段十分普遍,挑战更大。

政府层面的“不好做”主要由以下两方面的因素造

成。一是PPP模式缺乏专门的立法,只有部委和地方相关政策文件对其进行规范,效力层级不高,系统性不强。这就使得PPP项目在推进实施的过程中随意性较大。

二是诸多水环境治理PPP项目,尤其是投资金额较大的项目,从酝酿识别阶段开始,就有很多环保/非环保公司、建筑公司等参与者介入进行角力。这就使得地方政府很难从需求角度出

发,考虑当地需要什么样的供给才能使项目达到更好的效果。在摇摆不定、比权量力的过程中,政府最终的选择大多是利益平衡,而非真正满足项目需求。

比如,一个大项目一般有十几家甚至几十家企业在运作,地方政府选择参与企业的出发点往往是看哪家企业商务关系好、得罪谁的负面影响最小、谁承诺的条件优厚,而不是谁能把项目做优。

## 2 参与企业业务同质化严重,舍本逐末

企业层面的“不好做”主要体现在业务的同质化和舍本逐末两个方面。

细数国内水环境治理领域主流和非主流的企业,其业务类型、业务模式,乃至推介话语体系基本相同,几乎全部以“综合解决方案服务商”、“环境综合服务商”定位;几乎全部具有“融资、设计、建设、运营”产业链全覆盖优势;几乎全部都有几个“全国/全球第一”的项目或设备。

且不论真实的水平和美好的愿景之间有多大差距,当自身和竞争对手同时具备上述属性时,水环境治理企业其实并没有“优势”和不可替代性。

而同质化的企业提供同质化的产品和服务,正推动水环境治理行业加速进入没有技术和模式创新基础的“伪成

熟期”。

迈克尔·波特提出的三大竞争战略——总成本领先战略、差异化战略和集中化战略似乎完全不适用于我国水环境治理企业,至少笔者从没接触过选择并一贯执行三种战略之一的企业。

如果企业要做强保持竞争优势,就只能选择其中一种战略,而不能既想有成本优势又具有差异化服务,这样的企业是做不大的,这就是“夹层企业”。目前我了解的情况是业内没有一贯坚持一种战略的企业,都想做、都做,但不精深。

当水环境治理行业从快速发展转向成熟和衰退阶段时,当企业由盲从到理性时,我们就会发现很多事情没做好,甚至是错误的。那时,多数处于“夹层”的企业将会更

加艰难。

同时,水环境治理行业区域垄断性较强,当行业快速发展时,竞争对手都在跑马圈地,不抢占意味着失去市场,无差异化的跟风导致低价恶性竞争愈演愈烈。

现阶段,收益率超过7%的水环境治理项目已经难觅踪迹,大多数项目收益率在2%~5%的水平。水环境治理项目和房屋装修类似,投入和选材的弹性很大,在项目收益难以覆盖融资成本的情况下,利润从何而来?

笔者认为,企业的“本”是价值,“末”是利润,有价值才能创造利润,有效供给才能创造需求。遗憾的是,多数水环境治理企业并没有“有效供给”的基础,而是通过股东背景、政商关系和同质化产品满足需求。

## 3 应加强招投标、工程建设监管,制定绩效考核办法

政府和企业囿于自身的“难处”,使得水环境项目落入“不好做”的境遇。那么要克服这些“难处”,笔者提出以下几方面的建议。

笔者认为,政府层面应该重点加强监管,创造公平竞争环境,倒逼企业升级。

财政部数据显示,截至2016年12月末,全国入库PPP项目11260个,投资额13.5万亿元。PPP热潮来袭是不争的事实,推广PPP需要完善政府监管体制建设才能保证PPP的持续发展。

具体来说,一是完善招投标监管,尤其是招标条件的合

理性、歧视性和排他性。二是加强工程建设环节监管,杜绝工程分包、转包等现场,防止中标企业为节约建设成本导致的劣质工程。三是科学制定项目运营绩效考核办法和内容,使地方水环境实现长治久清,而非“假运营”坐等投资回款。

## 4 市场主体应优化战略、修炼内功

对于PPP项目参与企业,应该主要从战略执行、修炼内功与合理利润3个方面克服项目“不好做”的问题。

当前全球新一轮科技革命和产业变革蓄势待发,我国经济发展方式加速转变,传统长期战略规划的方式已经很难适应市场的“善变”,这就要求企业的战略要紧随市场而动。

制定战略相对容易,难点在于执行以及执行如何适应战略的不断调整。从战略制定到执行可概括为“定目标、找路径、配资源”,事实上,多数水环

境治理企业仅停留在第一步,忽略了更重要的后两步。

水环境综合治理行业在我国仍属新鲜事物,多数企业将其作为主营业务的一项,“内功”普遍堪忧。2015年,按研发投入总量排名前10位的环保企业共计投入18.5亿元,前20名共计投入24.8亿元,前30名共计投入27.7亿元,约占当年合计营业收入的1%~3%左右。

对比其他行业,当年华为研发投入为596亿元,占营业收入的15%。2015年,华为一家公司的研发投入是环保前十位

的32.2倍,前20位的24倍,前30位21.5倍。每年仅投入不到30亿元研发资金的环保领军企业,如何治理好数以万亿元计的市场?

近年来,生态型企业、平台化公司是战略和组织创新的热门话题,生态型企业组织形态是在金字塔和平台化组织基础上的升级,是未来企业组织形式的发展趋势。生态型企业是开放、共享的,这就要求企业走出“利润最大化”、非此即彼,充满恶性竞争的零和博弈,走向追求“合理利润”的共生格局。

作者系水务行业研究人员

## “十三五”,我国水环境产业发展趋势

总体看,“十三五”期间,我国水环境产业将呈现以下六大发展趋势:

一是“质量改善绩效考核”助推环保综合治理需求。

二是PPP将是行业项目运作的主要模式。

三是整合、兼并、再融资成为行业市场主流。

四是企业逐步呈现两极化发展,即“赢家通吃”。

五是贸然进入者将逐步冷静后退出。

六是产业基金+PPP模式助力资产变轻。这主要是指融资模式的变化,传统的银行贷款融资模式会使企业负债率很高,产业基金是表外融资,不增加负债率的同时项目资金也有了保障。

## 特别关注

## 编者按

农村污染治理近年来成为国家关注的重点,但是由于在资金、模式等方面存在欠缺,因此也成为“老大难”。为推动这一工作,引入市场化主体,建立健康长效的市场机制就格外重要。

在4月11日的产业版上,本报报道了农村生活垃圾处理探索新模式,进行市场化运作的实践和经验。本期报道则关注四川省丹棱县在农村畜禽粪污处理处置方面引入市场化主体,将政府、社会资本和农户相结合,进行农村畜禽粪污治理的有益尝试。

## ◆本报记者刘潇艺

农村养殖粪污的处理处置一直是环保产业关注的问题。随着一系列法律和政策出台,农村“三区”划分(禁养区、限养区和宜养区)不断推进,养殖业面临的环保形势越来越严峻,养殖者和政府部门都感受到了前所未有的压力。

为此,记者近日在四川省眉山市进行调研。在调研中,记者发现,当地引入市场化主体,参与农村粪污的处理取得良好效果。比如,当地通过成立沼肥专业合作社方式,将政府、社会资本和农户调动起来,拓展粪污处理资金渠道,开展循环利用,既解决了处置难题,又获得了经济效益。

## 养殖粪污收运引入合作社

个人通过竞标,与乡镇签订承包协议,负责所在乡镇干粪和多余沼液的收集转运,多余粪污则生产有机肥

在四川省眉山市丹棱县,记者了解到,当地通过市场化运作,成立沼肥专业合作社方式解决过剩养殖粪污问题。

丹棱县县长黄秀航表示,尽管大部分畜禽粪污都是种养结合的模式,但以种养有时存在平衡不足的问题,养殖废弃物超过配套土地的承载能力,无法通过土地合理消纳。“沼肥运输专业合作社的存在,通过市场化运作的方式,一定程度上解决了过剩的养殖粪污的问题。”他说。

宋成全是丹棱县红石村沼肥运输专业合作社的负责人。他告诉记者,他以每年3万元服务费的价格通过竞标,与乡

镇签订了承包协议,建成了现在这个合作社,负责所在乡镇干粪和多余沼液的收集转运。

宋成全说:“现在合作社有3个人,一台抽粪服务车。县财政给每支抽粪服务队10万元/年的经费补贴。除了这部分收入,服务队还有部分额外收入。合作社为养殖户抽粪,每罐约2.5立方米,每罐收费10元~20元。之后,合作社将收来的粪卖给需要农家肥的种植户,每罐收费80元~150元左右,这笔收入也不少。多余的干粪则运往润农公司,集中生产有机肥。”

据了解,2016年合作社为养殖户抽

## 畜禽粪污治理如何拓展资金来源?

四川眉山引入市场主体,采购服务,顺畅综合利用链条

粪5500立方米左右,灌溉服务面积2000余亩。

通过这种方式,养殖户交纳一定费用就可处理掉家中多余的沼液并完成农作物施肥;另一方面,也可监督服务队是否及时

清运、乡镇村组干部是否尽责。在丹棱,乡镇村组干部人人都是“畜禽污染治理员”,既监督养殖户,又监督抽粪农机服务队。通过相互监督,形成了良性互动的有效管理机制,确保了畜禽粪污减量到位、转运到位。

## 综合利用采取PPP模式

公开选择社会投资,按照政府购买服务、业主和农户自筹的方式进行资金筹措

在距离丹棱县不远的蒲江县也存在养殖废弃物超过配套土地的承载能力的情况,目前消纳农村畜禽养殖废物的主要途径是生产有机肥。丹棱县和蒲江县都是通过引入社会资本,建立PPP模式,将政府部门和养殖企业、种植基地、沼液收运方等社会资源连接起来,综合利用畜禽粪污。

据蒲江县副县长赵斌斌介绍,蒲江县以县农林局作为项目发起人,公开选择社会投资人开展合作,双方以畜禽粪污综合利用项目为载体,按照政府购买服务、业主和农户自筹的方式进行资金筹措。

“对沼液收运方,政府会对每辆抽粪车补助5万元,每修建一口沼液贮存池也会补助两万元;在沼液转运环节中按每立方米20元的标准给予补贴,同时养殖户自筹5元,种植户自筹18元。”赵斌斌说,通过这种方式来推进畜禽粪污的“减量化、无害化、资源化、生态化”综合利用。

对于农户和养殖户,政府也会提供技术上的支持,例如严格管理畜禽养殖的布局;按照科学的比例指导沼气和储粪池建设(饲养生猪50头或禽兔500只配套沼液池15立方米,储粪池30立方米、堆粪场15平方米);按照科学比例配套种植业基地(年存栏生猪5头/亩或禽兔100只/亩)。“同时包括同交管部门协调抽粪车上路问题、保险问题等,环保部门都会从中进行协调。”赵斌斌告诉记者。

对于有机肥生产厂商,当地则通过整合项目资金,由政府采购当地厂商生产的有机肥免费为经济作物示范区、种植示范区发放,推广有机肥施用。

“同时政府部门还会指导合作社采购有机肥和绿色防控物资,县财政按超出原有方式市场价金额的60%标准补贴合作社,农户则按补贴后的价格购买,目前在丹棱县是这样的做法,也起到了一定效果。”黄秀航说。

## 相关报道

## 种养结合 循环发展

丹棱做好分类与减量,提升专业服务

本报记者刘潇艺报道 据了解,四川省眉山市为解决畜禽粪污问题探索出了“三二一”模式。在丹棱县红石村三组的富康养猪专业合作社,记者实地了解了这一模式。

丹棱县县长黄秀航介绍说,“三二一”模式即建好沼液池、干粪池、沼液收集池“三个池子”;做好“二次减量”,第一次减量是对畜禽粪便采取干湿分离,沼液用于农作物种植,第二次减量是干粪和多余沼液由专业服务队转运;成立一支专业服务队伍,负责干粪和多余沼液的转运,由乡镇组建抽粪农机服务队。

记者来到这个合作社建有猪圈和生产用房580平方米,常年存栏母猪42头,生猪300头,自繁自养,同时周边配套种植了果树100余亩,实现种养结合循环发展。

建设沼液池、干粪池等,政府补贴了几千元钱,自己自掏腰包一万多元,产生的沼液可用于自家做饭、烧水,给猪舍保温等;沼液可给自家的“不知火”柑施用有机肥,减少了化肥的使用量,同时还提高了土壤有机质含量,进而提升了农产品的品质,效益也相当可观。

黄秀航提供了一组数据,目前通过“以奖代补”的方式,丹棱共投入3000多万元,建了沼液池3263口、干粪池1634口、沼液收集池10口。“按照奖补政策,干粪池每立方米会补助100元,沼液收集池每立方米补助150元。”他说。

“丹棱本地的肥柑,使用化肥时糖分含量为12%~13%,施用有机肥后糖分提升到了15%~18%,同时还能延长15天左右的采摘期,增产10%以上,效果非常明显。”四川润农生物科技有限公司总经理曹流告诉记者。