

# LH 公司建筑垃圾处理 业务风险分析及应对

单杨 谢寒宇 张文燕

随着垃圾处理技术的进步,很多建筑垃圾都可转化为可用资源,带来环境效益与经济效益的双赢。本文拟针对LH公司建筑垃圾处理业务中存在的风险和问题,提出解决方案,以期为同行业企业提供经验和建议。

## 一、LH公司建筑垃圾处理业务流程

LH公司建筑垃圾处理可归纳为业务前段、中段和后段三个阶段。业务前段即垃圾收运阶段,主要涉及拆除、分拣和除铁等三个环节。业务中段即垃圾综合处理阶段,内部又可以分为垃圾处理 and 再生产品生产两个阶段。其中,垃圾处理涉及预筛分解、破碎、筛分、轻物质分离、再生材料处理五个环节。垃圾处理形成的再生材料,既可以直接对外销售,也可以作为再生产品的原材料经深加工后对外销售。业务后段即垃圾处理产生的再生产品(砂浆、再生砖、骨料等)的市场化销售。

## 二、LH公司建筑垃圾处理业务各环节分析

受政策、竞争环境等影响不同,不同业务阶段的商业模式也存在差异。

业务前段的业务收入主要基于当地政府确定的指导价和经专项审计确定的清运数量进行结算。指导价通常是“一城一策”“一区一策”,如江苏省常州市武进区收运费标准为16.2元/吨。该阶段需在政府指导价基础上开

展商业竞争,因此属于政策驱动型。同时,LH公司采取向前一体化策略,通过购买内部子公司的服务来确保业务利润,服务的内容主要有大型拆除设备租赁费、现场垃圾分类和挑选的人工费用、环保设施以及运输费用等。

业务中段将收储的垃圾通过垃圾综合处理装置进行挑选、分解、破碎等步骤,最后将处置后建筑垃圾加工成砂浆、再生砖、骨料等再生产品对外销售,剩余不可销售的残渣则进行填埋处理。该阶段是建筑垃圾处理业务中投资最大、资产负担最重的部分,也是内部管理、成本控制的重点,其收益同时受政策和内部管理水平影响。政府部门一般会对垃圾处置制定指导价,因此垃圾处置收入属于政策驱动型,垃圾处置过程的成本管理和再生产品生产属于内部驱动型。

业务后段是将垃圾处置过程中制造的再生产品进行市场化销售的过程,是实现收入完成业务闭环的主要环节,也是整个建筑垃圾处理业务中最市场化的阶段,属于市场驱动型。

## 三、业务风险分析

### (一) 商业模式存在风险

建筑垃圾处理的业务前段由政策驱动、后段由市场驱动的特点给业务的开展带来了较大的隐患和压力。LH公司的再生产品主要是混凝土、砂浆、再生砖、骨料等建筑原材料,销售对象主要是建筑施工企业,受房地产行业大环境影响,建筑施工企业回款困

难,应收账款风险不断积聚,影响了后段市场化销售渠道的畅通。随着垃圾环保处置的需求越来越高,预期前段收运业务量和中段垃圾处理量会越来越大,但如果处置后形成的再生产品没有良好的销售渠道,则LH公司现行商业模式将难以持续。

### (二) 应收账款风险

截至2021年年末,LH公司的客户数量有288家,前十大客户销售占比48%,前三十大客户销售占比68%,剩下的258家客户的全年销售额3647万元,单户平均销售额仅约14万元。大客户大而不强、小客户小而分散的特点,给LH公司的应收账款管理带来了较大挑战。前十大客户都是交易活跃的客户,回款情况相对正常,但公司层面的252天应收账款周转天数相比前十大客户的平均周转天数104天高出一倍多,侧面反映出公司应收账款管理方面存在较大问题,可能存在历史遗留应收账款无法收回的坏账风险。另外,LH公司部分客户采用项目挂靠的形式,单个客户的应收账款问题背后涉及很多具体项目,仅从客户角度分析往往会忽视具体项目的收款坏账风险,无形中增加了收款管理的难度。

### (三) 产能不足导致单位成本超出预期

以装修垃圾处置生产线为例,截至2021年年末,整个流水线的投资总额4600万元,按照5%残值率10年进行折旧摊销,年折旧费用约440万元。

设计产能年垃圾处理能力30万吨,投资测算产能按设计产能的八折计算为24万吨,最近两年年平均垃圾处理量7.5万吨(2021年处置总量约为10万吨),产能利用率在30%~40%之间。最近两年年平均制造费用发生额为800万元,设备折旧摊销额约占制造费用的50%,折旧费对产品成本的影响较大。根据投资方案估算,装修垃圾的处理标准成本为50元/吨,其中每吨垃圾设备折旧摊销成本17元,流水线工段的人工成本12元,制造费用21元。由于达不到投资测算产能,2020年装修垃圾的单位处置成本为140元/吨,2021年为91元/吨,分别超标成本90元/吨(折旧超标64元/吨)和41元/吨(折旧超标23元/吨)。

#### (四) 内部关联交易风险

关联交易是公司运作中经常出现的且易发生不公平结果的交易。关联交易风险是指企业在关联交易控制过程中,由于关联方界定不准确、关联交易定价不合理以及关联交易活动中断等导致的各种风险。LH公司针对业务前段的垃圾收运成立了全资控股的拆迁公司和运输公司,拆迁公司负责建筑拆除、分拣,运输公司负责将建筑垃圾运送到综合处理公司。公司主要存在因内部交易价格不合理可能引发税务风险和内部激励机制缺位的关联交易风险。

### 四、应对措施

#### (一) 进一步完善商业模式

建筑垃圾处理商业模式闭环的前提是后段市场化销售渠道的畅通,通过销售网络和销售团队的建设可提高自主销售在整体销售中的占比,从而提高销售毛利率;重点突破再生砖骨料、水洗砂在再生混凝土、流态固化土的应用研发,可拓展产品新的应用场景和目标市场,逐步减少对建筑施

工企业的依赖。

#### (二) 重视应收账款风险管理

一是做好大客户的持续跟踪和管理。严格执行事先制定的信用政策,实行“一企一策”,对超期、超信用额度的客户,以流程管控、系统管控等方法,通过总量控制来降低客户信用违约的风险。

二是加强内审法务和财务在销售合同评审中的作用,通过内部格式化销售合同的制定,规避公司合同履行过程中的相关风险。

三是及时做好应收款数据的更新和定期对账,确保应收款数据的准确性。对于因退货、折扣折让等原因造成业务数据与财务数据不同步的,内部应建立相应流程与制度,确保业务数据及时传导到财务部门入账。通过与客户定期对账,发现差异,查明原因,及时处理。

四是将客户应收款按性质、账龄、项目等维度分类管理,专项跟踪,一事一议。指定专人管理应收款的跟踪,对逾期应收款通过催款告知函、上门催收、邮递律师函等形式向客户逐级提高催收强度,直至客户付款。对账龄时间长、催收过程中态度消极的客户或项目可通过司法程序处理。

#### (三) 合理设置折旧摊销规则

将产能利用率不足的折旧差额重分类计入管理费用,防止因为产能利用率不足而对产品的成本计算产生影响,和因产能利用率不足造成的成本数据失真影响销售定价决策。

(四) 提升内部管理能力,向管理要效益

一是制定合理的内部定价机制。建筑垃圾处理业务前段的收入基于政策指导价,但发生的费用却是市场化运作的结果,因此合理制定内部服务的购买价格非常重要,既要保证产业链上各内部公司的合理利润率,维持

其正常运转,也要将市场的压力传导给内部供应商,促使供应商不断拓展新的销售渠道,降低其固定成本,提高其服务质量和效率,从而实现企业在该阶段的整体利益最大化。

二是制定合理的竞争奖励机制。按事业部(区域)建立垃圾单位收运成本的横向与纵向对比和竞争奖励机制;在全公司各事业部及其内部各清运班组之间建立垃圾清运单位收运利润的优胜奖励机制。通过业务逐级分解到最小业务单元,提高最小业务单元的竞争意识和成本节约意识。□

(作者单位:江苏武进经济发展集团有限公司 江苏省常州市财政局)

责任编辑 林荣森

### 主要参考文献

[1] 聂玲. 基于政府与企业博弈分析的成都市建筑垃圾资源化发展对策研究[J]. 中国市场, 2021, (31): 26-27+176.

[2] 黄志玉, 郎宏, 马明雪. 建筑垃圾资源化利用扶持政策的有效性研究[J]. 西南师范大学学报(自然科学版), 2021, 46(10): 91-98.

[3] 高强, 李翰弘, 孙飞, 等. 建筑垃圾的研究应用与发展状况[J]. 四川建材, 2021, 47(10): 32-34.

[4] 张挺, 王云飞, 杜欢政, 等. 建筑废弃物资源化利用产业现状及发展趋势[J]. 再生资源与循环经济, 2021, 14(5): 25-28.

[5] 张昆. 建筑企业税务风险分析及应对措施探讨[J]. 中国市场, 2023, (3): 61-63.

[6] 魏文娟. 基于业财融合的建筑施工企业财务管理转型[J]. 财经界, 2023, (4): 90-92.