



水发集团单县月亮湾水库。(资料片)

成立十年从负债到资产过千亿 破译水发集团财富密码

齐鲁晚报·齐鲁壹点
记者 吴浩

从负债起步
现在资产1253亿元

水发集团在刚成立时,就是一家“三无”公司,无注册本金、无资产、无业务。

“出乎我的意料,和想象中不太一样。”王振钦回忆称,2010年5月他来到水发集团,当时距离公司成立大约半年的时间。一开始,有关部门意在将水发集团打造成山东水利投融资平台,计划把有关资产装进去,注册资金约49亿元。不过,后来需要装入的四块资产均落空,水发集团反而花了100多万元的评估费。

因此,水发集团的成立不是从零起步,而是从负债起步。

面对这样的情况,水发集团应何去何从?王振钦表示,通过领导协调,公司从5家单位共借了1亿元。此外,公司还借用了省水利厅三楼一间会议室,几十个平方,从机关抽调九名员工,不设置科室,且没有明确分工。

这便是水发集团的出身。“这一点它和其他的企业截然不同,其他的企业要么有很多的资金,要么把现有的资产进行整合,水发什么都没有。”

借来的1亿元应该怎么发挥作用呢?王振钦介绍,后来通过收购众兴、控股天源,水发集团实现了从投融资平台向实体经济的转型。

即便没有好的出身条件,通过10年的发展,水发集团仍发生了翻天覆地的变化。数据显示,截至今年9月份,公司资产规模超过1253亿元,职工达到23000人。“前几年我们的营收规模均实现翻番,好的时候甚至可以是上年的3倍。”王振钦说。

今年面对新冠疫情带来的影响和复杂多变的经济形势,水发集团实现逆势增长。1-8月份,资产同比增长42%,营收增长66%,利润增长11%,经营指标实现逆势飘红。可以说,在公用事业、文旅等板块受影响颇大的情况下,水发集团这一成绩的取得实属不易。

日前,水发集团党委书记、董事长王振钦做客由山东省国资委、齐鲁晚报·齐鲁壹点共同主办的“山东省属企业访谈录”,向外界解读这家公司的十年发展。



水发集团党委书记、董事长王振钦。 齐鲁晚报·齐鲁壹点记者 戴伟 摄

“水发速度”在全省绝无仅有,在全国也不多见

经过10年的发展,水发集团从“一贫如洗”摇身变为税收年均增长64%的省属企业。这样的“水发速度”,在全省国资国企历史上绝无仅有,在全国来说也不多见。

有组数据能说明这一切:水发集团成立十年资产年均增长57%,营收年均增长90%,利润年均增长211%,实现了飞跃式发展。

对此,王振钦表示,作为一家企业,如果拥有清晰的战略、优秀的团队、良好的管理,实现长时期的发展是可能的,“水发的实践,也足以证明这一点”。

实现短时期的发展比较容易,长时期的稳定发展则不易。王振钦说,企业一定要选对行业,正确判断哪些行业可以进入,“女人怕嫁错郎,男人怕入错行,企业的发展也同样如此”。

齐鲁晚报·齐鲁壹点记者了解到,水发集团进入的行业大致分为三类:一是政府交办任务;二是先于别人发现,先于别人行动的行业;三是别的企业已有的,水发集团根据市场情况选择是否进入。“水发集团进入的行业,要么是有充分发展前景的,要么是有整合提升空间的。”

11个细分产业位居省内前三,4个位居国内前三

水发集团在很多细分领域都取得了较好的成绩,引领带动了集团产业提档升级。

齐鲁晚报·齐鲁壹点记者了解到,今年4月,水发集团召开行业首位度专题会议,首次提出以行业首位度为突破口和主抓手,引领带动集团产业提档升级,进一步加快高质量发展。

王振钦介绍,目前,集团在规模上已经过千亿,但距离成为国际国内一流企业还有不小的差距,必须采取有力措施加快发展步伐。

他认为,集团要打造一流企业,必须细分产业发展,只有培育发展一批

批行业领先的细分行业,才能实现集团做强做优做大的目标。

值得一提的是,水发集团很多细分产业已经具备了一定基础,推动这些细分行业提升行业首位度、打造行业冠军,既是集团高质量发展的客观需要,也是基于现实的必然选择。

“集团创造性地提出行业首位度的概念和目标,就是要使大家更加清醒地认识与国际国内一流企业的差距、与行业一流企业的差距,并以此为突破口,找到细分产业加快发展的主抓手。”王振钦说,水发的行业首位度主要包

对市场的感知能力和捕捉能力是企业和企业家的生存之本和发展之要。王振钦说,水发集团之所以能够快速发展起来,一个基本的经验就是经营色彩浓,市场意识强,善于发现机遇,敢于抢抓机遇。他认为,一旦进入某个行业,就要制定清晰的发展战略,“不干则已,干了就要干成”。

经过10年发展,未来,水发集团应如何保持持续的高速发展?王振钦说,一定要用眼光引领未来,看到未来的态势以及社会的动向,“这样才知道应该怎么干”。

括规模首位度、科技首位度、品牌首位度、人才首位度四个方面,四者之间相互关联,相互支撑,不可偏废,只有这四个方面都做到了,才能真正实现行业首位的目标。

以泰山为例,泰山主峰和群峰耸立,共同构筑了五岳之首的地理条件,水发集团要打造的行业首位度就犹如泰山,既有集团主业层面的首位度,又包括权属公司细分产业层面的首位度。

目前,集团水务、环保产业规模位居全国前列,城乡供水等11个细分产业位居省内前三,其中燃气整装设备制造等4个位居国内前三。

坚持走混改路子
混改企业占比81%

水发集团从一开始走的就是混改的路子,这也是王振钦来到水发做的第一件事,现在公司混改企业占比达到了81%,占比在省属企业里名列前茅。

他说,混改的优势很明显,既有国有企业体制的优势,又有民营企业运营机制的优势,“在水发集团近年发展中体现得很明显。”不过,随着集团越做越大,如何进行管控,则是企业所面临的现实问题。

为了充分释放各个权属企业的发展活力,公司从体制上进行创新,提出以“产权多元、自主运营、终端反馈、总部赋能”为主要特点的星团化管控。

所谓星团化管控,首先就是权力充分下放,企业是尖刀兵,是直接在市场上进行搏杀的,它对市场是最敏感的,理所应当首先对市场做出决策,而不是通过上收权力来进行管理。

王振钦认为,激发权属企业的发展活力,关键在于推动重要权力下移,让“听得见炮火的人指挥战斗”,使最基层的企业对市场做出快速反应,实现自主决策、自主运行、自我发展。同时,也需要打造终端反馈机制,集团通过向终端企业派驻产权代表,对一线情况努力做到反应及时、明察秋毫,应对到位。

他还提到,公司要完善法人治理结构,出资人、决策人、执行人、监督人各自分工,有机结合、相互制衡又相互激励,使企业充满活力。

信息支撑也比较关键,王振钦说,公司大力开展数据化工作,实现集团从上到下数据的实时抓取、实时共享。

此外,要抓好战略引领,总部是后台资源支撑,包括人力资源、技术资源、管理资源、政策资源,也包括资金支持。王振钦说,“集团总部要为权属企业及时赋能,同时多措并举保持力量均衡,做到权属企业既‘不失控’又‘运行稳’”。