



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,无注册资本金、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、文旅等板块受影响较大的情况下,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

## 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’”。

## “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;三是别的企业已经有的,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

批行业领先的细分行业,才能实现集团做强做优大的目标。

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

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。