

编者按:

这是一个见证发展的时代,更是一个创造奇迹的时代。
从一穷二白到超千亿资产规模,历经10年市场搏击,无畏生长的“少年”水发集团用其快速的进阶之路、丰盈的资本图谱以及裂变的内生逻辑告诉世人:探索与创新的国企更具生命力。
自今日起,本报推出聚焦水发集团的系列报道,通过回顾它的发展历程,来折射时代之变,呈现变化之巨。在向这个时代致敬的同时,我们也希望水发之路能对国有企业的发展提供一些有益的经验——

水发集团系列报道之1

一家国企的进阶速度到底有多快?
10年前,9名员工起步、应划拨的资产和注册资金均未到位、向5家单位借款1亿元的水发集团,10年后已悄然成长为拥有两万名职工、600多家权属企业和超千亿资产规模的大型集团:资产年均增长57%,营收年均增长90%,利润年均增长211%,税收年均增长64%……

这样的速度引发赞声一片。
数据雕刻着过去的时光,也照亮着水发集团未来的搏击之路。在已经开启的下一个10年面前,水发又会怎样构建自身的发展图景?

齐鲁晚报·齐鲁壹点记者 冯冬宁



揭秘水发: 一家省属国企的进阶与搏击

首位度

2020年4月的一天,济南经十东路与唐冶西路围就的“33399号”院内,车位再次陷入拥挤。

这是水发集团总部的所在地。是日,一场以“行业首位度”为主题的专题会议在这里召开,现场坐满了“水发”的精英。

对于他们来说,“首位度”并非新词,但“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”的提法,在水发集团还是首次。

“行业首位度”是衡量企业在所处行业或产业的重要标准之一,反映了企业在行业或产业中的规模特点以及带动力、影响力和辐射力,也是企业实力、地位和竞争力的综合体现,其包括规模首位度、科技首位度、品牌首位度、人才首位度四个方面。

在水发集团党委书记、董事长王振钦看来,上述四者相互关联、相互支撑,不可偏废,只有四个方面均做到,才能真正实现行业首位的目标。

为此,这次会议提出,水发集团总部层面要集中精力打造主业首位度;权属公司层面重点打造细分产业的“隐形冠军”;集团整体层面要加强内部的渠道共享、市场共享、信息共享、人才共享、技术共享,以项目为牵引,不断培育壮大产业关联优势,构建起共享、共创、共为的首位度联动发展生态体系,全力打造结构布局合理、主导产业明晰、创新活力迸发、资源集约高效、市场深度共享、特色错位竞争的产业首位度集群。

这亦如共同构筑了五岳之首的地理条件的泰山主峰与群峰:既有主峰——集团主业层面的首位度,又包括群峰——权属公司细分产业层面的首位度,“每一个山峰都是一个领军企业,但是都属于同一个山脉,相对独立又相互共生。”王振钦说。

这是水发集团的又一重要工程,或贯穿着未来该集团下一个10年的搏击始终。毕竟,对于已经走过10年风雨、完成前期积累的水发集团来说,“打造一流企业”一直是其



战略目标。

上述目标指引下,水发下一个10年的发展主线已经明晰:做强做优做大。

而如何去“做”?打造行业首位度。

十年进阶

水发集团成立于2009年11月,是山东省属一级国有独资企业,以水务环境、现代农业、文化旅游为三大主业。主要负责山东省内水利国有资产的管理和重点水利工程的投融资,及省内外涉水项目和相关产业的投资开发和经营管理。

截至2020年初,水发集团拥有两万名职工,600家权属企业,资产总额达到1120亿元,同比增长47.4%;所有者权益293亿元,增长51.7%。

这在10年前水发集团成立之初是无法想象的。

彼时,“借宿”在山东省水利厅一间小会议室的这家公司只有9名员工。面对的现实则是:账上一分钱都没有。

面对应划拨资产和注册资金均未到位以及“四万亿”刺激后政策收缩的现实尴尬,向5家单位借款1亿元的山东这家传统水务公司开始蹒跚起步,先后参股了山东水务投资有限公司,收购了众兴公司,控股了天源公司,实现了从投融资平台向实体经济市场的转变。

平原水库的建设是水发崛起的“第一桶金”。2012年,国家实施农村饮水安全解困工程,为解决全省沿黄群众饮水难问题,山东省规划建设一批平原水库。机遇来袭,先天优势与后天磨砺的支撑下,已具备争

取实力的水发斩获上述项目,并一举建设40多座平原水库,资本规模和实力迅速蹿升。

此后,以“水务一体化”为方向的这一集团在王振钦的掌舵下,相继抓住了2013年山东省雨洪资源利用工程建设,2017年黄水东调应急工程等机遇,通过收购兼并、投资合作不断加速市场布局,成了一个水务产业链平台。

此后,实力后盾与前行勇气的互为补充下,水发集团秉承“根植水务、聚焦民生、适度多元”的产业战略南下北上、攻城略地,一个山东省内资产规模最大、产业链条最为完整、综合实力最强的特大型水务集团就此出现,业务遍及全国30多个省份,并拓展到尼泊尔、孟加拉、缅甸等国家和地区。

水发集团财务部总经理冯建忠提供的数据称:2009年——2019年10年间,水发的“进阶”为飞跃式:资产年均增长57%,营收年均增长90%,利润年均增长211%,税收年均增长64%。

即便是经济形势复杂严峻的去年,该集团也快速进阶:实现营业收入同比增长82.7%;利润总额同比增长54.6%;净利润同比增长65.7%,主要指标大幅高于省属企业整体水平。

必然选择

十年飞速进阶,水发集团打造了融合发展的“3+2+N”(即:初步构建水务、农业、环保三大省级产业平台、一个清洁能源产业集群、一个民生服务产业集群,多个上市公司)产业体系,形成了主业突出、轻重结合

的产业布局。

这为其搏击行业首位度的提供了基础和条件。

以国内位居行业前列的水务板块为例,其水环境规划设计投资供水项目115个,日供水能力600万方;建设水电项目57个,设计装机容量174万千瓦;投资城市供水项目115个,日供水能力600万方;水生态环保项目40个,日污水处理能力150万方……其中,当年建成、当年通水达效,累计供水超1.3亿立方米的黄水东调二期工程更是入选“新中国成立70周年山东国资国企改革重大典型事件”,被于国安副省长称为“创造山东水利建设史上的奇迹”。

此外,水发集团的环保、农业、新能源、文旅等板块的整体规模、影响力、带动力,不仅在省内也处于领先地位,在国内也具有较强影响力。

以环保板块为例,目前,该集团已初步形成以废钢加工和汽车拆解为主的省内最大再生资源平台;沈阳老虎冲高难度废水处理全国单体规模最大;餐厨垃圾处理核心技术和规模处于行业领先地位等等。

尽管有此成绩,但水发集团有着清晰的认知,“集团在规模上已过千亿,但距离成为国际国内一流企业还有不小的差距……”王振钦说。

同样,冯建忠也表示,与深圳水务、重庆水务项目,水发集团还有一段路要走,“集团领导班子认为,水发集团要打造一流企业,必须靠细分产业发展来支撑,只有培育发展一批行业领先的细分行业,提升其行业首位度、打造行业冠军,才能实现集团做强做优做大的目标。”

这是水发集团“高质量发展”的客观需要,同样也是基于现实的必然选择。

于是,当上述选择在水发集团达成共识,一个以行业首位度为突破口,引领集团加快转型升级步伐,奋力向一流企业迈进的“四月号角”就此吹响。

下一个十年

事实上,迹象早已出现。

前述水发集团财务部总经理冯建忠以及其战略部负责人董先军证实,在前述号角吹响之前,水发集团上下频繁出现“首位度”这一概念。

冯建忠说,去年水发集团所有者权益、营业收入、实现利润增幅均高于资产增幅,且一级企业中资产过百亿元的达到8户,利润过亿元的达到8户,分别比2018年增加5户和6户。

数据雕刻着过去的时光,也照亮着水发集团的未来之路。

对于未来,水发集团有着明确的规划。

在前述专题会议上,水发集团董事长王振钦表示,“做好专项规划,细分产业,明确目标,夯实措施,构建战略型、特色型、潜力型首位度梯次”和“加大考核调度,将行业首位度战略目标的丰富内涵转化为可量化并具有操作性的考核指标”外,水发集团除还要集中精力、物力、财力等各种资源优先发展首位度产业。

而这期间,“建设推进一批、整合提升一批、调整退出一批”的原则加快“四个集中”,提高集团资本质量效率被他重点提及。

所谓“四个集中”,即通过内部重组或资产证券化继续整合产业关联度高、同质化企业,向特色产业集中,形成一批有引领性的特色优势产业;改造提升水务、农业等传统产业,推动传统产业与现代科技结合,向产业链、价值链的中高端集中,实现传统产业转型升级;做大做强水利、农业、环保三大省级产业平台和能源、文旅两大产业集群,向具有核心竞争力的优势企业集中,进一步增强行业竞争力和品牌影响力;要发展再生资源利用、物联网等新兴产业,向前瞻性战略性新兴产业集中,培育集团发展新动能。

思路已经给出,水发集团正在沿着上述道路前行。

以环保为例,目前,水发集团与山东产业研究院联合组建的环保领域的省级研发孵化平台——山东环保产业研究院已被批复。

据透露,这一平台背后,有着一个集产学研为一体,拥有42家核心单位的山东环保产业技术创新战略联盟,这将为水发集团打造省属企业的影响力、规模、产品技术提供了支撑互补。

这仅仅是水发集团的一个侧面,却折射着其下一个10年发展图景的现在与未来……