



由一穷二白的传统水务公司,到资产规模超千亿的大型企业集团,水发集团董事长王振钦用10年时间,操盘完成了水发集团的裂变: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%。

基于这样一组数据,更多研究者的观点是将水发集团过去10年的变化称之为“裂变式生长”——从借款起步到资产过千亿,水发集团的轨迹充分体现了山东企业生长的韧性。

水发集团的裂变式生长,与其经营团队具有的强大开拓精神不无关系。确信无疑的是,在加快高质量发展的时代,山东迫切需要涌现出更多类似水发集团这样“闯将型”的团队。

齐鲁晚报·齐鲁壹点记者 王昭



## 水发集团系列报道之 4

# 水发闯将与裂变的内生逻辑

### 机 遇

王振钦一手缔造了水发集团的第一个黄金10年。

官方资料显示,水发集团的前身是山东水务发展有限公司。2009年11月,在应对2008年国际金融危机的大背景下,省政府为破解水利建设资金短缺难题,正式组建了投融资平台性质的山东水务发展有限公司。

尽管是根正苗红的国资平台公司,但落地那一刻山东水务发展有限公司就面临着诸多困难和问题。按照王振钦的回忆:成立之初的山东水务发展有限公司开始几乎没有什么业务,只搞了几项资产评估、项目咨询,区区几百万元的启动资金眼看就花完了,甚至连基本运转费都没有着落。

王振钦入主山东水务发展有限公司的当年,长期没有资本金注入的这家国资公司从5家单位借来1亿元,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。

在这之后,水发集团借助三次机遇连续迈上三大台阶,从而完成了由投融资平台公司向实体企业的转变:

第一次机遇是在2011年,水发集团赶上国家实施农村饮水安全解困工程的发展机遇。为解决全省沿黄群众饮水难问题,水发集团一举建设了40多座平原水库,让1000多万人从常年引用含氟高的地下水到喝上黄河水。借助这40多座平原水库的建设工程,水发集团的资本规模和实力迅速增强,这在一定程度上,也奠定其裂变的基础。

第二次机遇是在2013年,为解决汛期洪水资源流失问题,山东省实施雨洪资源利用工程建设。水发集团建设了大量河道拦蓄、山区水库、平原水库、水库增容、河道治理工程,企业规模又上新台阶。

第三次机遇则是在2017年,为缓解胶东地区青、烟、威、潍四市供水紧张状况,山东省决策实施黄水东调应急工程。水发集团投资65亿元,仅用一年半时间,就完成黄水东调一期、二期200多公里的工程建设,比预计的4年工期大大缩短。

在第二、第三次机遇期间,水发

集团通过收购兼并、投资合作不断加速市场布局,从而进化成为一个水务产业链平台。

水务产业链平台究竟是个怎样的平台?

水发集团管理层对此有一个公开描述:水发集团即可以做招标、监理、设计,还可以做投资、运行、制造及施工,从水库到自来水管网、自来水厂,从供水到污水处理、水利生产制造、水功能施工、水技术服务,水发集团如此完整、如此之长的产业链,放到全国同类型公司中都是最完整的。

而去年10月,山东省政府下发了《山东省重点水利工程建设实施方案》,明确提出要推进初步匡算总投资达1323.38亿元的全省重点水利工程建设。其中,仅2020年的工程项目总投资就达到583.25亿元,涵盖水毁工程修复、巩固提升工程及新建抗旱调蓄水源工程三大部分。

对水发集团来说,这显然又一次难得的重大机遇。

### 格 局

从单纯投融资到全省水利、农业、环保三大发展平台,水发集团在多个领域攻城略地,迅速扩张版图,成为山东省资产规模最大、产业链条最完整、综合实力最强的特大型水务集团,业务遍及海内外,权属公司更是超过了600家。

而由一家一穷二白的传统水务公司,到2020年初资产规模超过1120亿元,王振钦及其团队用10年时间,操盘完成了水发集团几何式增长的裂变: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%。

以水发集团旗下水发众兴集团有限公司为例,过去3年,其资产规模就从20亿元跃升至近200亿元。

但水发集团的“野心”,似乎并不止于此。

在庞大而复杂的战略版图上,无论是起家的水务业务,还是后续衍生的环保、农业、能源、文旅等项目,水发集团看起来野心勃勃。

细究水发集团的裂变式生长,其逻辑与自身战略判断的精准以及战略布局的快人一步有着莫大的关系。

比如,针对这些年水发集团的迅猛发展的秘诀时,水发集团管理团队就总结出了三条“必须红线”的经验:行业必须有发展空间,必须有国家鼓励支持引导的产业政策,必须符合地方发展战略。

“只要在这三条线的交叉点上,就能做就能做成。”水发集团董事长王振钦说,三条“必须红线”成为这些年水发集团进军新产业领域的一个核心投资标准。

而在战略布局的快人一步方面,王振钦曾以房地产举例说:“干什么企业都得研究空当。就像开发商卖房子,盖之前你就得研究市场缺乏哪些户型,什么都不管就盖,最后一定卖不出去。”

这种认识之下,无论是响应乡村振兴号召进入现代农业领域,还是对接省关于加快水利改革发展的战略部署,水发集团始终都在关注时代大潮,第一时间进行战略布局。

可以说,正是这种基于精准战略判断的快速布局,对水发集团的裂变式生长起到了至关重要的作用。

此外,以混合所有制改革来为发展赋能,这也是水发集团工作的着力点之一。

事实上,水发集团早在2010年刚起步时就开始推进混改工作。“混改是水发集团的优势。”因为起步早,现在水发集团的企业混改面和资产混改面已经分别达到了76%和78%,已经超出省委、省政府去年提出的三年企业混改面和资产混改面达到75%的目标。

不过,水发集团管理层并不满足于面上的情况。他们认为,混改的目的是为国有企业股权充分多元、建立完善的法人治理结构以及形成科学有效的运营机制。如果这三个问题解决不了,混改就不能算彻底。

在去年11月8日的一次公司大会上,王振钦以水发集团下属的天源水务集团有限公司为例,天源公司总部层面虽然完成了混改,但其下属二级、三级公司却仍然是全资,同样存在一个股东的问题,同样存在任命制,同样存在法人治理结构的问题。

“中央对国企的改革,从企业竞争力方面讲要做大做强做优,从资产角度讲要保值增值,从资本角度

讲,就是要放大国有资本功能。”王振钦认为,只要抓住这三个实质精神,水发集团改革的步子就还可以再大一点,再勇敢一点。

### 闯 将

从借款1亿开始到成长为资产过千亿的大型国企,从籍籍无名到版图遍布海内外,水发集团今天的成绩离不开庞大的人才储备,更离不开最关键的人。

由仕转商,是王振钦身上最为显著的一个标签。

王振钦在加入水发集团之前,曾先后担任曹县县委副书记、县长,县委书记及菏泽市水利局局长。

2010年,王振钦迎来职业生涯最重要的一站:出任水发集团前身山东水务发展有限公司的党委书记、董事长兼总经理。

这个任命在使王振钦完成由政府官员到国企高管转变的同时,也为后来水发集团的裂变埋下了重要的伏笔。

按照大部分人对这个群体的定位,由仕转商的国企掌门人首先是政府官员,其次才是企业家。这种判断的基础条件之一,便是国企掌门人群体普遍低调,而这与官员群体的行为习惯颇为契合。

事实上,王振钦就是一位低调的国企掌门人。

抛开企业官网的报道,外界几乎找不到媒体对王振钦本人的报道。唯一的一次例外是今年3月9日,山东卫视《品牌山东》栏目播出了对王振钦的专访报道。

虽然行事低调,但做起事来却一点也不含糊。

作为山东国企中的一员闯将,王振钦经常向水发集团的管理者们强调要忘掉自己身上的行政级别色彩,“水发需要的是冲锋在前的干事者,我们只是国有企业的员工和管理者”。

“水发集团有独特的文化,集团领导班子有独特的感召力。”水发集团财务部总经理冯建忠在2010年加盟水发之前,曾作为财务负责人,主导了三联集团对郑百文的重组,有着丰富的财务及资本市场经验。

而加盟水发集团后,冯建忠从下属公司分管财富的副总经历起

步,一步步成为水发集团的财务大管家,其丰富的工作经验也为水发重组A股及港股三家上市公司带来了极大的助力。

普遍的观点认为,这些年,水发集团内部一直坚持五湖四海聚人才,不拘一格用人才,坚持“赛马不相马”,始终以业绩论英雄的用人思路。而这,也成为水发集团得以快速发展的一个重要秘诀。

水发众兴董事长尚智勇2016年4月辞去了菏泽高新区管委会副主任职务,加入了当时“资产20亿,收入不过亿,利润不过千万”的这家单纯的水务企业,从而成为王振钦麾下的闯将和干将。

按照一般的逻辑,在“重官”色彩浓重的山东,有多少习惯了舒服日子的官员会愿意推倒安稳日子重来?

而水发集团就有这个魅力。

这些年来,水发集团聚拢了越来越多不同口音的中高层管理者,他们有的善于治理企业,有的擅长产品创新和成本控制。虽然来自的地域不同,擅长的领域也不尽相同,但这些人都成为水发集团的高质量发展重要保障力量。

以尚智勇为例,加盟水发众兴四年,在他的带领下这家公司已经成为国内新能源产业领域异军突起的一匹“黑马”。在1年时间发展成山东国资企业序列中规模最大、容量最大的风电企业。2016年、2017年两年,水发众兴并购了两家新三板挂牌企业。去年3月,水发众兴以14.85亿元的价格受让了派思投资持有的派思股份29.99%的股份,继而成为这家A股上市公司的控股股东。

类似尚智勇这样的敢打硬仗的闯将,水发集团还有很多。重视人才的浓厚氛围下,刚刚结束的春季招聘会上,水发集团吸引了1000多人报名,最后成功签约10名博士(含2名博士后)。

这批人才年纪轻、经验广、素质高、思路活,他们中间既有毕业于清华大学、从事相关产业研究、具备深厚专业知识的技术专家,也有在政府机关的精英,还有在大型央企、知名500强企业经过多年历练的高管。

谁敢说未来他们不能成为推动水发集团裂变的新闯将?