

新时代开启新征程 新水发焕发新动能

——访水发集团有限公司党委书记、董事长王振钦

■ 本报记者 信鹏/林然 时冬梅

2、4、8、16、32、64、128……这组数字对企业而言,是许多企业家梦寐以求却又难以企及的几何式倍增发展速度。成立于2009年底的山东水发集团有限公司(以下简称水发集团),2010年资产2.3亿,2011年11亿,2012年36亿,2013年60亿,2014年102亿,2015年203亿,2016年350亿,2017年560亿,仅仅8年,水发集团就从创建伊始只有9个人的“小公司”,发展到目前拥有近400家权属公司,资产规模近600亿元,形成了水务为主、多元发展的产业格局,涉及水务、能源、医疗、置业、农业、旅游、金融、港航等产业。如月之恒,如日之升。短短8年时间,水发人是如何“跑”出了令人瞩目的“水发速度”?为了拉直心中的问号,《中国企业报》记者专访了水发集团“当家人”——水发集团有限公司党委书记、董事长王振钦。

上善若水,发展惠民

《中国企业报》:请您介绍下水发集团成立的背景和发展历程。

王振钦:水发集团成立于2009年11月,当时的名称是山东水务发展有限公司。在应对2008年国际金融危机的大背景下,山东省政府为破解水利建设资金短缺难题,果断“拍板”成立山东水务发展有限公司,从这个角度看公司是顺势而生。但是,随之而来的“猛药去疴”投资政策所带来的副作用开始显现。比如,地方债务过重、银行限贷、潜在金融风险加大等等。尽管这种副作用对一些成熟的政府平台类公司冲击不是很明显,但却让刚刚起步的小字辈企业变得步履维艰。可以说,从水发集团呱呱落地的那一刻起,面临的困难和问题就很多。公司刚开始几乎没有业务,只做了几项资产评估、项目咨询,100万元的启动资金就要花完了,甚至连基本运转费也没有着落。

公司该怎么办?该向何处去?下一步路子该怎么走?这些都是公司领导班子反复思考琢磨的大问题。在当时的背景下,我们审时度势,权衡利弊,逐步确定了立足水利、突出一业、长短结合、面向市场的总体发展思路,确定了“一主二辅”的产业布局(水务产业为主,土地流转农业开发、康复医疗为辅)。其中,最关键的是突出水务主业,拉长水务产业链,围绕水基础产业、水工程置业、水生产制造、水技术服务业四大板块展开,涉及水源地建设、城乡供水、污水处理、中水回用、工程施工、水生产制造、水技术服



水发集团有限公司党委书记、董事长王振钦

务等涉水产业。确定了大方向,水发集团一班人不负众望,砥砺前行,逐步在社会上、在行业内树立起自己的品牌。

2017年9月,新的水发集团正式挂牌成立,标志着水发集团迈入省属一级企业行列,从此掀开了集团建设发展的新篇章。8年来,水发集团业务不仅遍及山东省各地,更是辐射到吉林、黑龙江、四川、福建、广西、江西、甘肃等全国20多个省份,并在尼泊尔、孟加拉、缅甸等国外市场实现了突破。

“靡不有初,鲜克有终”。创业虽艰,但我们水发人自始至终秉持“上善若水,发展惠民”的宗旨。如今回头凝望初心,再看看我们来的路,心中总会充满破难而进的信心。

产品有生命周期,企业没有生命周期

《中国企业报》:8年时间,一个“小公司”在您的引领下成长为“大集团”,请问您有什么体会心得?在集团发展的愿景上有什么希冀和展望?

王振钦:水是生命之源、生产之要、生态之基,与民生息息相关,水发集团成立这些年,上至省市、下至县乡,都给予了我们很多帮助和支持。蓬生麻中,不扶而直。如果说过去水发集团取得了一些成绩,那主要是因为我们赶上了好时代、好政策。但作为一个企业的带头人,我思考更多的是过去,而是未来。水发集团未来路在何方?要把水发集团打造成什么样的公司?现在许多企业,甚至一些专家在讲课中时常提到一个问题:企业有生命周期,包括发育期、成长期、成熟期、衰亡期,如同人一样会生老病死。企业有没有生命周期?我认为产品有生命周期,企业没有生命周期。因为产品从根本属性讲,它是市场属性。从消费层面讲,它是消费属性。从消费层面讲,随着消费升级、消费兴趣变化,企业的产品就有可能被淘汰,所以有生老病死的问题。但是企

业的根本属性,形式上是资产,本质上是资本属性。资本属性本身不应该有衰亡,不应该有生命周期。比如这个产品不行,我生产另一个产品;这个行业不行,我转到另一个行业。但是为什么许多企业出现了生命周期问题?我认为这是因为企业不善于创新,没有站在时代的高度把握未来,甚至把以往的成功经验固化成教条,企业因缺乏创新,而失去活力和发展力。

2018年度工作会议上,我曾从四个维度阐述了水发集团的发展方向和目标。第一是在时空维度上,就是要把握企业的资本属性,打造一个与时俱进、充满活力、善于创新的集团。第二是在产业维度上,就是把握企业的产业属性,打造一个布局合理、搭配得当、互促共进的集团。这方面要注重“五个结合”:从产出角度注重“长”与“短”的结合;从投资角度注重“轻”与“重”的结合;从核心业务角度注重“主”与“辅”的结合;从传统和新兴角度注重“新”与“旧”的结合;从实业和非实业角度注重“产”和“融”的结合。第三是在市场维度上,把握企业的竞争属性,打造一个规模合理、特色鲜明、优势突出的集团。第四是在管控维度上,把握企业的组织属性,打造一个职能清晰、分工明确、精简高效的集团。

干大事,需谋全局;成大事,需目标引领。8年努力,水发集团跨入省属一级企业行列,再经过8年,我们能达到什么水平?经集团党委班子集体研究,我们制定了水发集团新的目标:到2020年,实现资产规模过千亿元,营业收入达到200亿元,力争半数投资平台公司资产规模过百亿元;到2022年,主业综合实力迈入全国先进行列,其他产业具备合理规模和影响力,至少拥有一家主板上市企业,资产证券化率达到40%;到2025年,力争迈入中国企业500强。

蓝图绘就,谋定而后动,决胜

在千里。水发集团领导班子始终保持一颗创新进取的心,现在我们已经开始向金融、康养、文化旅游等产业进军,培育水发砥砺奋进的新动能。

根植水务、聚焦民生、多元发展

《中国企业报》:今年年初,山东省新旧动能转换综合试验区建设方案获国务院正式批复,这是全国第一个以新旧动能为主题的区域发展战略。您刚才也提到了要培育集团发展的新动能,请问在这方面水发集团有什么计划和举措吗?

王振钦:正如刚才所说,当思考如何焕发企业发展新动能之时,闻听山东省成为全国第一个新旧动能转换综合试验区,我的内心受到极大鼓舞,对集团实现新旧动能转换信心倍增。面对新旧动能转换的重大机遇,我们将继续坚持“根植水务、聚焦民生、多元发展”的产业战略,做好新形势下产业的优化和布局。在传统水务产业上,靠加强内部管理,持续提高运营效益,加强水务产业改造提升,拉长产业链、增加附加值,切实提高水务综合竞争力。

去年,为缓解胶东地区用水紧张的矛盾,水发集团临危受命,抽调精兵强将,奋战了400多个日日夜夜,完成了山东省委、省政府赋予的“黄水东调”一期应急工程建设,二期工程正在紧急启动中。该项目的建设运营模式,对今后水发集团投资大型水利工程建设、占领市场具有不同凡响的重大战略意义。

目前我们在持续做好传统水务的同时,集团将大力发展新兴产业,不断积聚发展新动能。一是加强清洁能源开发。加大优质水电、光伏、生物质、风电、燃气项目投资力度,全力上规模、树品牌、出效益,推动清洁能源产业化、规模化发展。二是注重发展康养产业。深入整合现有医养资源,促进医疗、养老、养生、体育等多业态融合发展,积极打造康养产业板块。三是加快布局现代农业。大力发展特色高效农业,打造“水发伯乐庄园”品牌,探索促进农业与文化、旅游、康养产业深度融合,实现生产标准化、管理规范、营销品牌化。四是全力进军文化、旅游、金融等产业。将水发文化公司打造成为创新力强、特色鲜明的文化平台公司;持续加强水发旅游投资平台建设,做好全域旅游开发、文化古城改造等项目,打造精品旅游新名片;推动做实基金公司、保险公司,实现产融结合发展。此外,我们还积极推动现代港航、海水淡化、大数据产业城等项目的开发与运营,

使产业格局更加科学合理,进一步提升核心竞争力。

让人才队伍素质匹配事业发展速度

《中国企业报》:您认为在新旧动能转换中什么最重要?

王振钦:我认为人才最重要。今年全国两会期间,习近平总书记在参加广东代表团审议时指出,中国如果不走创新驱动道路,新旧动能不能顺利转换,是不可能真正强大起来的,只能是大而不强。强起来靠创新,创新靠人才。总书记言简意赅,一语中的,发人深省。作为国有企业的负责人,我对此深有感触。国有企业通常盘子都比较大,但大并不等于强。对于总书记的讲话,我的理解是新旧动能能否顺利转换,关键要牢牢抓住人才这个“第一资源”,人才强则创新强,创新强则企业强。

水发集团在人才建设上着力做好“相马”、“赛马”和“育马”三篇文章。“相马”就是严把人才入口关。注重把那些既有能力又有潜力,既有激情又肯吃苦的人吸纳到水发这个大家庭中。“赛马”就是建立一整套科学的人员考核评价体系。一个企业用人如果能进不能出、能上不能下,没有优胜劣汰的出口,长此以往会使企业背上沉重的“包袱”,不仅成本居高不下,还会制约企业活力,继而拖累企业市场竞争力,尤其是一些对待工作不端正的人员消极怠工,会严重挫伤其他人员的工作积极性,带坏队伍的风气。这就是所谓的“劣币驱逐良币”。建立科学的人员考评体系,把考评成绩与用人、管人相结合,与个人薪酬、晋职相挂钩,形成能上能下、能进能出,岗位靠竞争,收入靠贡献的用人机制。人才不但需要靠竞争脱颖而出,而且需要靠培育茁壮成长。“育马”就是注重培养人才。为此,我们深入开展了“四个联系”活动,即:与产业政策管理部门建立联系,与国家顶尖行业研发机构建立联系,与全国全省行业协会建立联系,与所处行业领军企业建立联系,让集团的优秀人才与行业专家、主管部门密切联系,成为朋友,及时了解和掌握本领域前沿技术和发展趋势,让人才队伍素质匹配企业发展速度。

结束语:在齐鲁大地采访之际,记者真切地感受到一场新旧动能转换浪潮正方兴未艾,各地各方、各行各业,各抒己见、各尽所能。沉舟侧畔千帆过,病树前头万木春。在新旧动能转换浪潮下,传统企业是“病树”还是能逢春?水发集团加压奋进、创新发展,未雨绸缪的做法值得借鉴。