

# 不断创新 实现企业改革新突破

## ——深圳市水务(集团)有限公司改革情况介绍

深圳市水务(集团)有限公司 梁相钦

**[编者按]**深圳市水务(集团)公司是我国实行企业改革的试点单位,走在全国供水行业的前列,为同行业的改革树立了范例。2001年该公司在企业改革和发展方面又取得了重要进展,经济效益创下历史新高。本文是在“中国水协常务理事会议”上的发言稿,主要介绍取得重要进展的重要举措及思路,可供同行借鉴。

2001年,深水集团在改革与发展方面取得了一些重要进展。同时,我们的自来水业务经营效益也创下了历史新高,销售收入达97381万元,实现利润总额9634万元(包括自来水以外的多种经营利润)。

现在借水协常务理事会议的机会,就我集团在改革方面的一些重要举措及思路与各位同行进行交流:

### 1 实现供排水一体化经营

近几年,国家重视水资源的利用,实行可持续发展战略,国家建设部有关领导也多次强调水务产业要“上水下水一体化”、“城乡一体化”。发达国家的大型水务公司都是把自来水与污水排放处理一起经营管理,当作一个产业,这是被实践证明符合“水”这个特殊商品的经营特性的。

我公司把实现供排水一体化经营作为主要改革发展思路之一。我们做了大量细致的调研工作,进行了多个方案比较,并且多次同深圳市有关政府部门和机构进行沟通和讨论。最终,在市政府三届三十六次常务会议上,我们的方案得到了市政府的肯定。去年12月28日,供排水一体化的新水务集团正式挂牌成立。原深圳市排水管理处的三十多亿资产,包括污水处理能力达108万吨/日的现代化污水厂、长达1800公里的市政污水管及22座泵站等与原自来水集团合并,净资产将超过六十亿,我们的规模与实力迈上了新的台阶。

吸收排水业务、组建供排水一体化的新集团公司,其意义是十分深远的。第一,我集团的资产差不多有翻番的增加,企业的资本实力一下子增加了一倍;第二,我集团的业务空间大大扩展,实现了从单纯城

市供水企业向综合性水务企业的大跨越;第三,污水处理属于环保产业,是一个极具发展潜力的朝阳产业,我们能大规模地介入这一产业,对企业整体的战略发展有着决定性的影响;第四,自来水、污水技术上是一个专业,生产经营上具有很多共性,统一经营管理后可以实现各种资源的优化整合,企业技术开发、水质检验和经营管理方面的力量都将得到加强,有利于降低成本、提高效率;第五,经营污水有利于我们研究开发污水回用的技术,有利于我们应付未来可能出现的原水短缺的危机。对于原按事业机制运行的排水,实行企业化经营管理是一个改革,而一步迈入自来水合并成立水务集团,又是一个飞跃性的改革。使排水能尽快在一个成熟的企业里运作,缩短了其转变机制、建立企业文化的过程,简言之,是登上了一列装备良好正在加速飞驰的快车。

目前,我们正加快转换污水业务的经营机制,迅速整合各方面的资源,力争尽快发挥出“1+1>2”的效应。

我们的供排水一体化经营模式,在全国大中城市开了先河,希望我们的实践,将对构建我国水务产业的经营管理模式,作出重要的探索。

### 2 积极引进战略投资者, 力争实现产权主体多元化

2000年底深圳市国有企业改革和发展工作会议上,深圳市委、市政府把国企产权改革做为中心议题,指出:“产权主体多元化是国有企业改革的根本出路和突破口”,应该说,这是总结近二十年国有企业改革成败经验教训得出的科学的结论。大家知道,我们的

国企改革,从早期的放权让利、承包经营到后来的改制改革,用了很多办法,都未能从根本上解决国企管理效率低、重大决策失误、政企难以分开的问题,为什么会这样呢?关键是没有触动产权问题,没有解决产权结构的问题,按经济理论的说法,就是“所有者缺位”,产权单一。国有独资这样一种产权结构无法从体制上保证企业能建立良好的激励机制和约束机制,无法让经营者有足够的压力和动力去改善管理、提高效率,也无法从根本上避免经营决策的失误。要克服这一致命的缺陷,唯一的办法就是让“缺位”的所有者“归位”,具体做法就是变国有独资为多个产权主体合资,通过非国有的合资方关心自己产权的收益、安全和成长,来促使企业经营者搞好经营管理。

我们高度重视产权主体多元化工作,先后与多家国内外投资机构接触后,初步选定实力雄厚的香港中华电力(中国)有限公司作为战略投资者,双方于2001年底签署了关于中华电力投资深水集团的合作意向书,并已进入资产评估阶段。若能合作成功,中电将持有我集团20%的股份。对我们来说,吸引战略投资者最直接的意义是新股东能给企业投进几个亿的资金,企业的资本实力和资金储备都增强了。但更主要的是:新的股东进来能极大地推动我们的经营管理上台阶。因为外资股东进来时,投入几亿上百亿的资金,这些投入是要讲回报的,它对各级经营管理人员和各个岗位的员工的工作效率、质量是有要求的。同时,为了鼓励经营者、管理人员和技术人员的创新和贡献,它会要求企业建立强有力的激励机制,为有才能、有业绩的人创造事业发展的机会,真正做到优胜劣汰。所以,我们吸引战略投资者、搞产权主体多元化,对完善我们的治理结构,对转换企业经营机制,塑造真正意义上的现代企业,是十分必要的,在某种程度上甚至应该是唯一选择。当然,从政府角度看,产权多元化有减持国有股、盘活国有资产、融进资金的意图。但我们认为企业引进战略投资者,于政府、于企业都是有利的,不同于单纯卖水厂。

### 3 上市融资

我们希望组建一家以水务经营为核心业务的上市公司,主要是有两个考虑:一是通过资本市场筹资,解决供水和污水处理业务发展的资金需求,二是通过公司上市进一步转换经营机制,优化企业治理

结构。我们这一方案在市府三届三十六次常务会议上得到了认可,市政府同意我集团组建一家以水务经营为核心的上市公司(借壳上市),利用资本市场融资。目前,此项工作正在筹备之中。

### 4 跨区域经营

随着市场经济的进一步发展,各地政府逐渐放开社会资本投资城市供水设施的限制,打破了原有的当地国有资本对水务投资的垄断,全国水务市场呈逐步开放的趋势,水务企业必将走上开放型、市场化道路。

我集团在管理能力、技术水平、科研能力、员工素质等几个方面具有较强优势,有着良好的经营业绩和资信表现。和外国水务投资机构相比,也有相当强的竞争优势,如我们有较低的管理成本,不必考虑汇率风险,较易实现投资项目管理的本地化,能与项目合作方实现更有效的沟通和协调。

但如果囿于本地水务市场,受市场容量所限,我们在管理、技术、服务等方面拥有的优势所产生的经济效益也是有限的。为此,我们要将这些优势与资本结合在一起,在国内水务市场上、在一个个投资项目中进行“移植”,培植出新的利润增长点,同时也将比别的投资者为合作方带来更多的利益。

近几年来,我们参与了多个国内水务项目的投资前期调研工作,并与国内外投资商展开面对面的竞争,积累了一些宝贵的市场经验。随着供排水一体化、产权主体多元化、上市等改革进程的深入推进,机制进一步完善、资金实力显著增强,我们对未来跨区域经营水务项目的成功运作有了更充足的信心。

### 5 推进企业内部改革,培育水务企业核心竞争力

“核心竞争力”这个提法往往出现在市场竞争激烈的企业和行业里。而我们作为公用事业型企业,与竞争性企业相比,长期以来不存在找市场的问题,也没有什么竞争。但随着中国加入WTO,水务市场迅速开放,水务投融资体制改革日益深化,我们已处于一个变革的大环境中,机遇与挑战并存。我们的目标是把集团建设成为我国水务产业的一流企业,并有能力与国外水务集团展开正面竞争,为此,我们开始深入思考如何培育水务企业的核心竞争力问题。

一是强化服务理念,全面提升企业的服务水平。作为提供公用型产品的水务公司,服务也创造价值。实力雄厚的外国水务公司无一例外,均建立起以用户为中心的完善的服务体系,从工作流程的设计到组织机构的设置都是围绕“服务”这一中心。

近两年来,我集团在提升服务方面进行了一些探索。我们从组织架构入手,成立了客户服务中心,并投入大量资金开发“Call Center”语音服务系统,提供“一站式服务”。我们利用信息技术提供现代化服务,在“中国水星”网站上开通网上服务功能,用户可以通过网络更加方便快捷地享受各项供水服务,如查询每日供水状况、水费、水质情况、停水预报,办理用户申请、网上投诉等。我们树立“面向市场、满足不同层次服务需求”的服务理念,大力发展管道直饮水业务,在不断提高自来水水质的同时,向有需要的市民供应优质直接饮用水。

未来我们将进一步从更高的层面、更深的层次系统提升服务水平,构建以用户为中心的组织架构和文化,要研究建立与用户沟通合作的机制,将最新信息技术应用于服务中。我们要求每一位员工、每一个单位都要树立起“内部服务”的理念,要认识到不仅是直接与用户接触的部门和员工决定了公司的服务水平,每一个工作环节的质量都会影响到用户对服务质量的感受。

二是培育技术创新能力。国际上许多大型的水务公司均拥有实力雄厚的技术中心,不仅解决水务公司自身的技术难题,还通过长期投资的研究项目努力开发新技术,在饮用水处理、废水处理、除污、再循环和给水系统的改进上创造出多项技术专利,成为水务公司的利润源泉和对外拓展中的技术砝码。

我集团建立起产学研一体化的运作机制,我国供水行业首家企业博士后工作站——“深圳企业博士后工作站自来水(集团)分站”于2001年正式挂牌启动,清华大学、哈尔滨工业大学的两位博士成为首批进站博士后。2001年我公司还首次迈入技术服务市场,对外承接了“韶钢钢铁集团净水工艺优化与管网水质改善措施研究”项目,研究成果得到韶钢的认可,取得“韶钢民用水处理站改造工程”项目的总承包权。这是公司首次迈入技术服务市场,对外提供有偿技术服务,将公司的科研、设计和施工力量强有力地结合在

一起,为“科技兴水”创造出新内涵。

我们将继续通过富有吸引力的机制、强有力的资源投入,着重开发、培育技术资源,在业内形成技术优势,建设技术资源基础平台,逐步培育企业的技术中心。

三是培育管理创新能力。近年来,公司不断实行管理创新,保证了公司的健康蓬勃发展。我们于2001年全面启动新的成本核算方式,建立起一种更有效、约束力更强的成本控制的机制,使水厂和分公司成为真正的成本控制中心,向精细管理与科学管理迈进,使公司获得更高的生产率与供水营销效率。为科学地定岗定编、实现减员增效,我们实行供水营销员工作量化制度,在量化的基础上重新确定岗位数,推行竞争上岗,通过内退、终止劳动合同、设置供水营销后备员的方式将供水营销员岗位数目从164个减至103个。此项量化工作将进一步在其他工作岗位铺开。

形势的发展提出了更高的要求 and 目标,自然有些管理问题需要我们以全新的方法去解决。我们将致力于进一步完善、改进、再造现有的管理体系和机制。

以上是我公司近两年来在深化企业改革方面的主要做法,这些改革举措均是围绕着企业的战略目标展开的,即力争通过3-5年的改革和发展,把公司建设成为以供水排水统一经营、统一管理为核心,大规模、具有良好服务水准、管理科学、有能力参与国际竞争和跨区域经营的现代化水务企业集团。这些改革举措并非彼此孤立,而是环环相扣的。企业核心竞争力的培育是练“内功”,旨在系统提升企业的自身素质;但仅有较高的企业素质是不够的,我们还必须通过产权主体多元化与上市来从根本上解决机制问题与资金问题;而当我们把素质、机制与资金相融合,就可以“内外兼修”,实施“走出去”的战略,参与水务市场竞争,争取到更大的发展与获利空间。

各位理事、各位同行,中国已正式加入WTO,水务产业正处于一个剧烈变革的时期,其发展潜力也日益凸现,挑战与机遇并存。一言以蔽之,水务产业正由封闭、垄断向开放与市场化迈进。躬逢此时,不进则退,我们唯有积极推进改革、快速应对变化,方能获得生存与发展的空间。我们深水集团愿与各位同行携手并进,共同把中国水务产业做大做强。