

DOI:10.16799/j.cnki.esdqyfh.2023.07.074

# 水利设计企业“十四五”战略发展思考和实践

疏正宏

(华东建筑集团股份有限公司,上海市 200241)

**摘要:**“十四五”以来,我国水利行业新一轮投资快速增长。针对如何抓住水利行业发展高峰,使企业发展迈上新台阶,首先分析了水利企业的业务特点、竞争格局,以及在规模增长、市场开拓、技术发展等方面存在的问题;然后,从总体战略方针、业务发展思路、重点支撑措施三方面对“十四五”期间水利企业的战略发展进行了实践探索;最后,对已取得的成果和面临的挑战进行了总结和展望。

**关键词:**水利设计企业;十四五;战略方针;发展思路

**中图分类号:**F407.9

**文献标志码:**B

**文章编号:**1009-7716(2023)07-0319-03

## 0 引言

进入“十四五”以来,我国经济发展由高速增长转变为高质量增长,在国际宏观环境不确定性增加且叠加疫情影响下,我国宏观经济的承压力度不断提升,同时,随着我国城镇化率迈过60%的“门槛”,我国城镇化发展进程也迈入了“下半场”。在双重因素影响下,工程建设行业大规模增量发展的“红利”时代随之结束,取而代之的是以“两新一重”为代表的、有针对性的“补短板、促民生”基础设施提升,其中水利基础设施建设已经成为这一轮基础设施建设中的重要“发力点”之一。仅去年一年,在全年全社会固定资产投资增长4.9%,基础设施投资增长9.4%的大背景下,水利建设投资完成了10893亿元,增长43.8%,历史性地迈上万亿元台阶。

在诸多设计企业经营情况严峻,面临降薪、裁员等抉择的时候,水利设计企业反而在新一轮的投资快速增长带动下,迎来了新一轮的发展高峰。上海市水利工程设计研究院有限公司(以下简称上海市水利院)作为上海本土的地方性水利设计企业,从“十三五”以来,一直着力推进“三全”发展,即“涉水全领域、市场全国化、产业全链条”,在业务发展上取得了突破。面对水利行业发展的高峰,上海市水利院结合自身现状特点,正在思考并实践一条城市水利设计发展的道路。

## 1 企业所面对的业务特点

上海市水利院立院于上海,在见证上海城市发

展的同时,也参与其中。在业务发展上,上海市水利院与传统省级水利企业有两大不同之处。

### (1)主要业务需求不同

由于上海市的城镇化率早已超过80%,目前已接近90%的水平,因此与大多数省份相比,传统的水利工程项目如水库枢纽、水土保持等需求基本较少,与城市发展相融合的河道/水系治理、生态景观环保、市政给排水等需求相对较多。同时,较高的城镇化率带来的新建项目较少,改善型项目的增长趋势比其他地区更明显。因此,上海市水利院很早就面临着业务转型和升级发展的问题。

### (2)市场竞争格局不同

一般而言,水利勘测设计市场的“门槛”相对较高,本土企业在本地市场的占有率一般相对较高,在部分省份,本土省级水利设计企业在水利勘测设计业务市场的占比甚至会超过50%。上海市水利院所处的上海市场情况:一方面,由于区域面积、城镇化率等因素的影响,水利市场的年度投资额仅百亿级别,市场体量规模不大;另一方面,本土竞争企业较多,除了上海市水利院以外,三峡上海院也具备雄厚的实力,同时本土和央企旗下的综甲设计企业,如上海市政总院、上海城建院、中交三航院等企业也都在水利业务市场中占有不小的比重。

## 2 存在的问题

面对市场和业务特点的变化,上海市水利院的发展主要面临5方面的问题。

### (1)规模增长问题

“十三五”期间,勘察设计行业营业收入年复合增长率为24.8%,国家对水利建设的投资年复合增长率

收稿日期:2023-01-07

作者简介:疏正宏(1972—),男,硕士,高级工程师,从事企业管理工作。

为23.7%。上海市水利院主要受制于上海水利市场投资总量偏小,整体发展速度相对较慢,体量上不去,与华建集团(上海市水利院上级单位)对其发展期望还有一定差距。

#### (2)市场开拓问题

一是外地市场与本市市场不平衡,外地市场占比不足1/5,同时本市市场的市场占有率不高;二是市政给排水、海洋等其他涉水业务与传统水利业务不平衡,前者占比也只有约1/5;三是全过程产业链之间不平衡,设计咨询强,勘测、工程总承包、全过程咨询弱;四是资质与业务拓展不平衡,排水、勘察、测量等资质等级偏低,影响大型给排水、外省市大型水利项目的市场开拓;五是懂业务善经营的经营人才队伍还不健全,影响市场经营开拓。

#### (3)技术发展问题

一是市局级工程技术中心的作用发挥有限,科技创新考核激励机制有待优化;二是人无我有、人有我精的核心技术不多,传统业务提升工程和新业务挖掘工程有待明确重点攻关领域和研究方向;三是高层级成果偏少,获国家和市科委课题较少,获国家级和省部级科技进步奖较少;四是科技成果转化较少,产学研用结合不够紧密。

#### (4)人才队伍问题

一是工程总承包、市政给排水、生态、海洋等专业业务骨干人才紧缺;二是水利专业之间人才不平衡,水工较强,规划、水保、移民、施工等小专业人才偏弱;三是管理与生产之间的人才不平衡,管理人员的管理水平不高,管理理念和方法已跟不上当前竞争日趋激烈的市场需要,特别缺少市场意识强、拓展能力强的经营人才。

#### (5)风险管控问题

一是随着工程总承包模式的推行,项目风险增加,但是企业内部对于工程总承包的管理体系尚未完善,对工程总承包全过程风险管控存在潜在风险;二是随着对外业务的拓展,分支机构设立逐渐增加,但是规范高效的外地分支机构管控模式尚未健全,外地业务的业务发展也存在潜在的管理风险。

### 3 “十四五”期间的战略发展实践探索

针对所面临的业务特点和现存的问题,在“十四五”期间,上海市水利院针对性地在战略方面进行了思考,积极融入华建集团发展战略、国家重点战略和上海水务海洋建设发展大局。

#### 3.1 总体战略方针

以华建集团“为城乡建设提供高品质、综合解决方案的集成服务供应商”和作为市政府“总规划师、总策划师、总建筑师”的定位为指导,立足水利、市政、海洋三大行业,坚持“三全”战略(即涉水全领域、市场全国化和产业全链条)不动摇,为华建集团实现主业综合化和产业链一体化提供坚强支撑,服务好上海全球卓越城市发展。

围绕这一发展目标,在“十四五”期间,上海市水利院将转变发展模式,从单一依靠自身的内生式增长模式,向寻求战略合作、收购兼并的内生式增长与外延式扩张并重的发展模式转变。

#### 3.2 业务发展思路

围绕“一核引领、两翼布局”的思路,以水利业务为核心和引领,实现供水、排水、海洋等其他涉水业务齐头并进发展,深化市场全国化布局和全产业链发展,重点发展“八大业务”领域,包括水利、海洋、市政给排水、生态环保、勘察测量、工程总承包、全过程咨询和智慧水务及工程数字化,同时针对自身特点发展“十大专项”。围绕“三全”战略的核心思路,拓展各项业务。

##### (1)围绕“涉水全领域”,进一步拓宽业务领域。

一是巩固提升水利业务。增强传统业务的市场和品牌影响力,大力发展水利建筑集成、水利装配式等专项品牌业务,进一步提升水利主业品牌影响力和市场占有率。

二是跨越发展市政给排水业务。一方面聚焦改造、提标改造工程等业务项目,强化市政给排水管线传统业务的市场和品牌影响力;另一方面,大力拓展水厂泵站业务,形成厂站网一体化发展的良好格局。

三是大力发展海洋新兴业务。继续关注重点区域,加强前期储备研究,培育发展海岸带生态修复与保护、海域资源调查等业务,积极拓展以近海海域综合污染防治和生态修复为重点的工程总承包项目。

四是培育发展涉水生态环保业务。重点聚焦水环境治理,把握“山水林田湖草”系统治理需求,形成以设计和工程总承包为主的业务模式,同时兼顾运营。

##### (2)健全“产业全链条”,进一步延伸产业上下游。

一是推进产业链前后端能力建设。积极推进全产业链集成发展,提高产业广度、宽度和长度,通过前端策划规划能力建设,带动后续业务;加强后端运维能力建设,借助数字化智慧化手段,发展后端的运

营养护业务。

二是推动工程总承包业务快速健康发展。大力发展依靠专项技术优势带动的专项工程总承包业务。

三是打造新兴工程数字化业务。以“BIM+”为切入点,通过多种手段,充分发挥业务专业优势,建立智慧水务(海洋)生态圈,形成智慧物联设计、施工、管护全过程解决方案。

(3)推进“市场全国化”,进一步扩大市场区域。

一是巩固提升服务好上海本地市场。主动谋划、主动对接,围绕重点规划、重点区域、重点客户、重大项目,聚焦上海2035规划、市区两级行业“十四五”规划和重点区域,进一步加强与重要业主的联系,服务好重大工程,巩固提升上海本地市场份额。

二是加快外地市场战略布点,提升外地市场比重。紧抓国家战略布局,实施“农村包围城市”发展策略,重点抢占外地县市级市场;融入华建集团“大经营”,发挥上海作为高端、前沿设计的策源地优势,优选战略合作团队,加大对重点城市和区域的拓展。

三是加大收购兼并力度。抓住行业内转企改制机会,择机收购,并寻找市政设计、生态环保和工程数字化等类型企业并购机会,通过资本将主业带上一个新的台阶。

### 3.3 重点支撑措施

(1)市场经营方面,健全两级经营、全员经营工作机制。

对市场经营职能、市场区域分工、考核激励、经营人才及区域经理队伍建设作顶层设计,建立两级经营体系及各层级人员组织的全员经营体系,并着力加强重点区域、重点客户、重点项目的信息跟踪、品牌推介和市场维护工作。

(2)科技创新方面,深化“三三三”科技创新体系。

一是健全“3+X”科技创新体系,明确各主体在科创体系中的角色和分工;二是健全“三中心”(三个市局级工程技术研究中心)组织体系,推进“三中心”实体化运作;三是开展“三工程”建设,即传统业务提升、新兴业务挖掘和科研团队培育工程,发挥“三中心”在科技创新中的主导作用,明确“三工程”重点攻关领域、研究方向和专兼职科研队伍,盯住目标、持续发力,深入推进一批重大工程、重大科研的科技攻关,久久为功,培育形成市场核心竞争力和发展新动能。

(3)人才发展方面,深化“四项机制”,强化“四类

人才”。

健全完善人才引进与选用机制、人才培养和开发机制、人才考核和评价机制、人才激励和保障机制等“四项机制”,重点建设中层和后备干部队伍、区域经理队伍、专项化人才队伍和业化人才队伍等“四支队伍”。

(4)管理体系方面,聚焦风险管控和精细化管理。

建立健全工程总承包全过程风险管控机制,健全规范高效的外地分支机构管控模式,建立健全管理信息和生产信息安全保障机制,形成“资源共享、互联互通、数据决策”的数字化企业管理体系,提升企业内外部运行管理的精细化和智能化水平。

## 4 成果与展望

(1)取得的成果

“十四五”以来,上海市水利院“三全”战略深入推进,取得较好成效。在水利核心业务进一步巩固提升的基础上,供水、排水、海洋等其他涉水业务也取得进展,在自来水厂深度处理、排水系统提标、海洋生态修复等业务领域取得突破。以长三角、大湾区等为重点拓展市场,加快战略布点,成立6家外地分公司;充分发挥公司城市水务品牌优势,承接了南平市“水美城市”、嘉兴南湖水环境提升等外省市项目合同额近两亿元,外地业务比重提升至20%。总承包等两头延伸业务快速发展,前端规划业务,承接“一江一河”以及市、区“十四五”水务海洋相关规划十余项,规划能力明显提升;后端工程总承包业务,聚焦水环境治理、生态海堤等专项技术带动的EPC业务,合同额突破10亿元。

(2)面临的挑战

在取得成效的同时,需清醒看到,上海市水利院仍面临诸多挑战:国家政策对市场产生了巨大影响,国家海洋保护政策影响到公司的核心业务(围海造地);外省市水利行业壁垒较高,区域保护明显,进入外地市场难度较大;上海本地水务市场竞争日趋激烈,目前上海本地水利市场70多家企业参与竞争,市政给排水市场的主要竞争对手上海市政总院、上海城建院实力强劲;市场对产品和服务的要求越来越高,不断突破传统服务边界、行业边界,提出了更高要求。上海市水利院需要进一步转换发展动能,才能真正实现高质量的跨越式发展。

主要采取以下措施:

一是加强专项化建设,提升产品竞争力。聚焦水

(下转第324页)

的战略导向作用”;在“十五、坚定不移全面从严治党,深入推进新时代党的建设新的伟大工程”中提出,“坚持不懈用新时代中国特色社会主义思想凝心铸魂”“坚决打赢反腐败斗争攻坚战持久战”。交通运输行业加强法治政府部门建设,深化交通运输改革,构建统一开放的交通运输市场体系,落实新时代党的建设总要求,深入推进新时代党的建设新的伟大工程。《五年行动计划》在十大行动之九“交通运输深化改革提升管理能力行动”中提出,要全面推进交通运输工作法治化,完善交通运输法律法规体系,推动严格规范公正文明执法;要持续深化交通运输大部制改革,完善适应交通运输一体化发展的体制机制,初步建成统一开放、竞争有序、制度完备、治理完善的交通运输高标准市场体系。在十大行动之十“加强党的建设”中提出,要加强党对加快建设交通强国工作的全面领导,落实新时代党的建设总要求,深化理论学习,强化基层组织建设,加强廉政建设,强化督导检查,为加快建设交通强国提供有力保障。

### 三、扎实做好《五年行动计划》的贯彻实施

《五年行动计划》着眼打基础、管根本、利长远的重点工作,绘制了今后五年加快建设交通强国的“施工图”。《五年行动计划》提出了加强组织领导、加强政策保障、加强实施管理三项实施要求,真正迈向行业齐抓共管、方式统筹协调、部省上下同心、产业融合共建的“大合唱”。我们要全面落实《五年行动计划》的目标要求,统筹谋划、系统推进各项工作,加强全过程管理,确保各项任务落地实施、如期完成。

一分部署,九分落实。站在新的历史起点,我们要深刻认识贯彻实施《五年行动计划》的紧迫性、重要性,肩负起新时代交通人的使命任务,强化部省衔接、部门协同、上下联动,以“闯”的精神、“创”的劲头、“干”的作风,奋力加快建设交通强国,努力当好中国式现代化的开路先锋!

(交通运输部规划研究院院长 刘昕)

来源:中国政府网

~~~~~  
(上接第 321 页)

利建筑、河湖治理等“十大专项化产品”品牌打造,持续锻造核心技术,建立专项化品牌理论体系、技术体系、科技成果体系图谱,以及专项化人才梯队,形成差异化竞争优势。

二是优化外地分公司管控模式,提升外地市场份额。加强外地分公司质量管理,在人才、技术、管理、信息化等方面给与更多赋能,关心员工发展,增

强文化认同,形成一套成熟有效的外地分公司管控模式,增强全国市场拓展能力。

三是加快数字化转型,抢占新赛道。结合数字孪生建设要求,进一步加强数字孪生水利、智慧水务业务发展动力,加快新技术、新场景、新产品推广与应用,通过典型示范工程应用实践,将产业链延展至运维阶段。