

# 聚焦兩會 關注中國 ——改革新亮點



聚焦重慶

十八屆三中全會繪就中國全面深化改革藍圖，也為國資國企改革指明了方向。未來，改革方略如何一一落筆，成為各方關注焦點。

有重慶「淡馬錫」之稱的渝富集團成立於2004年，在重慶萬億國資陣營佈局中，一直扮演着非比尋常的角色：重慶國企改革的操作平台。歷經十年發展，渝富集團資本實力不斷壯大，市場競爭力不斷提升，註冊資本金增加到100億元，集團本部資產規模達到近1000億元，投資企業累計達到48戶，國有資本投資控股公司架構日漸成型。

站在新一輪改革的關鍵起點，應改革之「運」而生的渝富，肩負起更重大的責任使命——探索打造國有資本投資運營公司，以乘改革之「勢」砥礪前行。

■香港文匯報記者 孟冰



■兩江交匯，美麗重慶。

# 轉型發展 砥礪前行 重慶渝富集團打造國有資本投資運營公司



■渝富參控股企業——重慶股份轉讓中心。

## 繪改革願景：主動對接頂層設計

2013年9月初，新華社播發一條重要新聞：中共十八屆三中全會將於11月9日至12日在北京召開。消息簡短，但次日登上了中國所有主流媒體的頭版頭條及世界重要媒體的重要版面，這意味著，中國全面深化改革頂層設計文件，在中央最近定案。

此時，西部經濟重鎮——重慶，旨在貫徹落實黨的十八大和十八屆二中、三中全會精神的市委四屆四次全會，也已進入積極醞釀籌備階段；隨後將召開的地方「兩會」，也正謀劃對改革措施進行具體安排。

改革，箭在弦上。資本財經界都很清楚，國資國企改革必將成為重要內容。

重慶北部新區黃山大道東段198號，渝富集團，是密切關注國企改革信號的回應熱點之一。為了更加積極主動貫徹落實中央精神和重慶市委、市政府的部署，及時主動將頂層設計轉化為發展機會，渝富集團及時啟動了謀劃轉型發展的一系列行動。9月起，渝富集團集中組織了六個板塊的專題討論、轉型發展報告會，積極謀劃轉型發展、創新發展、科學發展。期間，既廣泛收集員工意見建議，又借腦借智召集專家座談。

11月，十八屆三中全會《決定》公佈，提出積極發展混合所有制經濟、完善現代企業制度、完善以管資本為主的國資監管體制；12月，重慶召開市委四屆四次全會，指出對於中央明確部署、方向明見效快的改革要大步推進；對於認識還不深入、又必須推進的改革要大膽探索；對已經開展、有一定基礎和地方特色的改革事項要繼續深化。

集思廣益的成果與改革大略對接切合，第一時間，渝富集團形成了初步的「轉型發展整體方案」，核心是通過深入持續的市場化改革，打造成為國有資本投資運營公司。

這既是主動而為，認真貫徹落實中央精神和重慶市委、市政府部署的成果，同時也是基於渝富集團已有基礎條件的創新謀劃：

2004年，渝富集團擔國企改革重任而生，白手起家，在多年的探索發展中逐步形成債務、土地、資產「三個重組」的職能。期間，渝富參與了西南證券、重慶銀行、重慶農村商業銀行、安誠保險、三峽擔保、進出口擔保等地方金融和金融服務業的組建、重組、入股，又介入並完成了ST東源、ST重實、ST長運、四維瓷業等上市公司的清欠、股改、重組、注資和託管等工作；投資企業累計達到48戶，初步形成國有資本投資控股公司的架構。「轉型發展整體方案」立足實際和基礎，勾勒出了打造投資運營公司的

未來願景。

而來自1月18日重慶國資工作會議的消息，重慶計劃選擇2戶左右條件成熟的國有企業，試點打造投資運營公司，對戰略性新興領域等進行股權投資。渝富集團與重慶另一家國企進入政府視野，成為最合適的選擇和推動國資國企改革的重要棋子。

至此，中央的頂層設計精神、重慶的落實部署要求與渝富的主動思考謀劃，有機組合連成了一條對接落實的推進線。



■渝富集團支持重慶鋼鐵環保搬遷。

## 謀改革路徑：積極實施「兩轉三化」

站在新一輪改革的起跑線上，渝富如何破題？

渝富集團董事長李劍銘先生給出了一個簡潔而形象的答案：通過「兩轉三化」的市場化轉型發展，加快將渝富打造成為以「股權管理、資本運作、金融控股、產融結合」為特點，通過市場化運作和價值管理為股東提供可持續回報的國有資本投資運營公司。

「兩轉三化」，就是進一步把公司承擔的責任轉換為更多更好的發展機會、把交辦的任務轉換為與市場接軌的業務，加快推進渝富向公司化、市場化、國際化方向發展。記者在渝富採訪時深切感受到，「兩轉三化」已成為集團全員的共識和工作追求。

但任何改革決非一朝一夕、一蹴而就之事，渝富集團將通過「三個三」的發展路徑，努力探索市場化的國有資本運營，通過多元化市場運作和價值管理為國有資本提供可持續的投資回報。

首先，是突出「三條業務主線」。渝富集團將在積極參與重慶「五大功能區」基礎設施建設、推動產城融合的進程中，以市場化方式開展收購式土地儲備和整治開發；將在建設長江上游金融中心、培育戰略新興產業的進程中以市場化方式開展股權投資、控股經營、市值管理；將在服務國企改革、國有經濟戰略重組的進程中，以市場化方式開展併購重組、債務處置、資產經營管理。

其次，是實施「三個資本運作」。一是土地資本發

動，通過土地的規劃整治提升土地價值，增強公司的資本實力，為金融資本、產業資本運作提供支撐；二是金融資本提升，通過打造全牌照的金融投資控股集團，利用金融杠杆放大資本運作規模，更好地為實體經濟服務；三是產業資本運作，在有進有退、優化調整現有戰略新興產業、支柱產業佈局結構的同時，組建主導型投資基金群，支撐重點項目、開展戰略投資，服務地方經濟發展大局。

再者，是完善「三種管控模式」。渝富將對現有6個全資子公司，合理放權、充分授權，發揮其運作平台功能；對現有17戶控股經營企業，切實履行股東權力、承擔股東責任，逐步增強主導性和協同性；對現有25戶參股經營企業，積極發揮股東作用、維護股東權益，促進國有資本保值增值。

專家認為，渝富集團的轉型發展，不僅方向明確，而且路徑清晰；不僅體現改革精神，而且貫穿了「市場化」和「國有資本投資運營」兩個主題詞，與十八屆三中全會精神及重慶市情特點深度契合。

## 邁改革步伐：大力推動內外市場化

「兩轉三化」轉型發展戰略如何起好步，2014年至關重要。

渝富集團深知，沒有內部的市場化管理就沒有外部的市場化發展，首先要創造出企業組織活力和支撐可持續發展的內生驅動力。因此，從2013年底至2014年初，渝富集團實施了以事業部制建設為核心的內部市場化改造，以加快轉換形成適應市場化要求的經營機制。

通過做強前台、做實中台、做精後台的組織結構優化改造，渝富集團初步形成了5個前台事業部、4個中台支撐、3個後台保障的「543」組織架構。同時，渝富集團優化人力資源管理方式，從「組織安排」變為「雙選競聘」，對中層幹部進行優化，為崗位選最合適的人，為人選最合適的崗位，以充分尊重員工意願、最大程度發揮員工專長，實現「人崗匹配」的最大化。2014年春節前，渝富集團在全體員工中成功實施了「崗位雙選競聘」，99%的員工雙選成功，前、中、後台人員比重優化為52%：21%：27%。

值得一提的是，渝富集團還按照十八屆三中全會「三項改革」的要求，逐步探索並推行全員績效考核的激勵約束機制，促進多勞多得、少勞少得，充分調動員工主觀能動性和工作積極性。在渝富集團，一個「公平競爭、幹事創業」的氛圍正在形成。

在啟動內部市場化改造的同時，渝富集團以業務為中心，早謀劃、早安排轉型發展起步年的工作目標任務。記者從渝富歷經兩個月編制的2014年「生產經營安排」中看到，市場化改革被確定為全年經營管理工作必須堅持的方向，而強化股權市值管理、主導型基金創設、資產管理效益提升、市場業務空間拓展、混合所有制經濟發展等重點工作也均被提上日程，有目標、有任務、有考核。

以大力發展混合所有制經濟為例，渝富集團將深化改革，實施股權重組，推進股權多元化，全面推動子公司向混合所有制企業發展；將全球優選、重點引進，推進與非公資本全方位合作，根據集團發展需要打造新的混合所有制平臺載體；將瞄準缺環、有的放矢，適量參股介入重要民營金融機構等的組建運營。

發力改革，渝富集團的目標很明確，那就是打造成為核心競爭力突出、經營主體多元化、法人治理完善、管控模式高效，以金融控股為主要特徵的，具有行業影響力和市場競爭力的千億級優強國有資本投資運營公司。

## 百年渝富 文化強企

企業是國民經濟中的細胞，先進的企業文化也是國民價值體系的重要組成部分。尤其是在當前國企改革、創新發展的攻堅時刻，企業文化的培育顯得尤為重要。

渝富在新一輪改革中，十分重視文化強企的作用，按照打造「百年渝富」的要求，培育塑造企業的核心價值理念，建設有渝富特色的企業文化，營造共同歸屬的精神家園，打造「積極作為、敢於擔當的責任企業，遵循規律、創造價值的市場主體」，成為一個有「共同價值、文化自覺、創新活力、持續效益、社會責任」的好企業。

2014年，渝富集團將全面啟動實施企業文化建設戰略，強化渝富價值觀與共同理念，並搭建企業文化建設載體，豐富企業文化內涵，增強員工共建共享命運共同體意識，不斷提升員工使命感、價值感、榮譽感和歸屬感，努力共同建設責任國企、文化渝富、百年品牌。



■重慶工業博物館效果圖