

# 聚焦兩會 關注中國 ——改革新亮點



聚焦重慶

曾經瀕臨破產的重慶信託通過重組改造成混合所有制、引入市場化機制，不斷進發出新的活力。歷經十二年，重慶信託已發展成為管理資產規模超過千億、連續3年人均創利超過1000萬元、資產實力和創利能力全國前五、西部第一的優秀信託公司；累計為地方經濟建設募集資金1030億元，利稅等貢獻超過100億元，在重慶建設長江上游金融中心的進程中揮寫出濃墨重彩的一筆。

■香港文匯報記者 楊毅



■重慶信託大樓。

# 重慶信託： 堅定不移走改革發展的市場化之路

## 市場化改革

### 混合所有制助重慶信託重生

重慶信託前身是重慶國際信託投資公司，成立於1984年，註冊資本金3500萬元。2001年全國第五次信託整頓時，其資產質量嚴重惡化，現金基本斷流，經營全面停頓，帳面總資產有17.37億，淨資產有4.28億，但實際上已經資不抵債。

彼時的重慶信託可謂「病入膏肓」，是重慶金融業的主要風險源之一。由於長期經營管理不善、風險控制措施不落實等原因，公司對外投資佔淨資產比例高達138%，無效資產佔資產總額達39.2%；需要清償金融機構、企業的債務本金就達13.09億，還有1.3億的對外擔保；待清理、處置的投資企業近40家，涉及員工近2000人；各類起、訴案件70餘宗；員工隊伍嚴重老化，已無法支撐公司發展。

如此體量的一個金融機構如果倒閉，將對重慶的金融生態造成沉重打擊。在生死存亡之際，重慶市政府引入戰略投資者對重慶信託增資擴股改製重組，公司註冊資本增至103,373萬元，成功實現了「保牌」，重慶信託亦開始了混合所有制的華麗轉身。

然而，龐大的歷史遺留債務和落後的體制、思想觀念成為重慶信託發展道路上的羈絆。面對困境，公司在重慶市政府和戰略投資者的支持下進行了大刀闊斧的改革：一方面，進行第二次增資擴股，再次面向社會募資6億元，註冊資本增加到16.34億元，在壯大資本實力的同時進一步增大了社會資本的佔比；另一方面，大力整頓各種對外投資，調整內部組織結構，建立健全符合市場經濟要求的企業經營機制，組建市場化的人才隊伍。經營班子帶領員工深入調研、大膽創新，先後在全國範圍內成功推出數百個不同類型的單一信託和集合信託，穩健運作、規範管理，為公司脫困發展迅速積累了經濟實力和智力資本。

2010年12月，漸入佳境的重慶信託再次成功引入戰略投資者，完成第三次增資擴股，註冊資本增至24.3873億元，為躋身國內一流信託公司進一步打下堅實基礎。

截止2013年末，重慶信託累計管理信託項目1110個，規模3333.15億元，不良資產率為零，所有產品全部無虧損。2013年全年實現利潤14.37億元，人均淨利潤達1433萬元。經歷12年輪回的重慶信託再次登上發展的新高峰！



■重慶信託成功發行全國最大規模基礎設施信託。

32.48億元，負債總額31.32億元，不良資產為人民幣13.77億元，被銀監會監管風險評級為六類（最差）行，如果指標不能在2007年底前達到監管要求，就將被「罰」出場外。

在此背景下，一場拯救萬商行的行動在重慶市政府的主導下迅速啟動。國內的資產管理公司和境外機構投資者都曾介入萬商行的重組，卻終因為種種原因均未成功。2007年9月，重慶信託臨危受命，開始運用市場化方式對萬商行進行重組。

在認真開展盡職調查、迅速摸清底家的基礎上，重慶信託本着對三峽庫區淹沒搬遷背景下形成不良資產的特殊性的理解，以及對庫區人民的感情，充分發揮信託的獨特優勢，為萬商行量身定制了市場化的重組方案：一方面，在自身剛剛駛入發展正軌，資金並不寬裕的情況下，以現金方式認購7億股新增股份，帶動社會資本湧躍認購20億股，共籌集資金32億元，解決了重組的資金難題；另一方面，設立由新老股東按比例認購的12億信託計劃，剝離、買斷萬商行不良資產。僅用時106天就成功重組萬商行。

重組成功後，重慶信託採取「扶上馬、送一程」的辦法，大力支持三峽銀行發展。機制建設上，重慶信託作為大股東，將先進的市場理念、金融理念、管理方法帶到三峽銀行；業務拓展上，重慶信託在合規的前提下，幫助三峽銀行大力創新、拓寬業務領域。此外，助其化解了大量不良資產。在重慶信託的大力支持下，三峽銀行在重組完成第一年就實現利潤總額3.05億元，同比增長6倍，所有核心指標達到監管要求，其存款增長率、資本充足率、中間業務收入佔比等指標躍居當時本地區金融機構第一位。

在股東的支持下，重組後的三峽銀行逐步走上發展的正軌。截止2013年末，該行資產規模768.78億元；各項存款餘額565.13億元；各項貸款餘額221.83億元；當年實現利潤總額13億元。

## 盤活存量資產

### 拓寬基礎設施建設融資渠道

2003年，重慶發展提檔加速，該市政府籌資擴修

外環公路，卻面臨巨大的資金缺口，按照「騰籠換鳥，盤活存量資產」的思路，決定以渝涪高速公路經營權換取新公路的籌備資金。重慶信託對此迅速作出回應，以高出競爭者近20%的對價取得項目，並着手進行信託計劃的設計。

2003年9月，當時全國最大基礎設施信託項目——渝涪高速股權信託計劃由重慶信託成功發行，發行規模達14億元；2006年底，14億渝涪高速股權信託提前成功兌付，為這單引起全國業界極大關注的信託計劃畫上了圓滿的句號。

渝涪高速股權信託項目的成功實施，為重慶市政府盤活高達58.5億元的存量基礎設施資產，使政府的投入得以溢價增值退出，並為加快新的基礎設施建設籌集了資金。與此同時，廣大中小投資者在支持地方經濟建設的同時，也分享了地方經濟發展的成果，該項目為信託客戶創造1.76億元的投資收益，是同期銀行存款收益的2.1倍。獲益最多的還是渝涪高速自身，在由國有獨資轉變為混合所有制以後，渝涪高速發生了令人欣喜的變化，管理能力與效益大幅提升，經營收入、利潤居重慶高速路網之首，管理費用卻大大低於行業平均水平。

## 入股合肥科農行 發揮金融輻射功能

2012年12月31日，隨着合肥科技農村商業銀行（以下簡稱「科農行」）、安徽股權交易所出具的《持股證明》到達重慶信託，憑藉持股424,440,000股，24.99%的持股率，重慶信託正式成為該行第一大股東。

此次入股是重慶信託基於泛資產管理時代發展前景考慮的戰略佈局；更是重慶信託落實中央精神，支持「三農」發展、支持中小企業發展的有益嘗試。

入股科農行後，重慶信託將結合以往成功的金融投資經驗，以股權為紐帶，對科農行從資本和智本上給予大力支持，以期與科農行實現資源分享，以聚合、倍增的效力，推動科農行更好地發揮自身優勢，服務「三農」、服務中小企業。

2013年科農行實現淨利潤4.2億元，增資擴股效果已初步顯現。



■重慶信託是合肥科技農村商業銀行第一大股東。

## 引入中國人壽 在混合所有制的道路上再創輝煌

十八屆三中全會後，重慶市委、市政府審時度勢，決定轉讓所持重慶信託的股權，從高度競爭的信託行業退出，以便騰出資金支持更有資金需求的公用事業和民生工程。通過公開掛牌轉讓，中國人壽集團的全資子公司國壽投資控股有限公司（以下簡稱「國壽投資」）被確認為最終受讓方。

本報記者粗略估算，從2002年重慶市以重慶信託帳面淨資產42,755萬元作價入股，到此次重慶國資退出，國有股權持有期間收益高達30-35億元，國有資產實現大幅增值，加上稅收和資金收益，重慶政府4億多投資獲得綜合同報75億元左右。

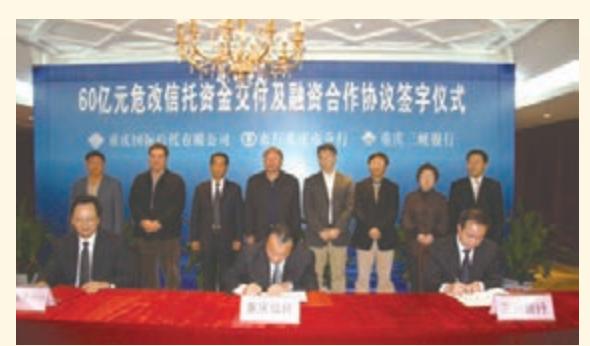
有分析人士認為，包括重慶啤酒在內的國有股權從競爭性行業退出，將企業交給市場，是重慶市政府踐行十八屆三中全會決定的重要舉措，而國壽投資的進入則反映了市場對重慶信託乃至信託行業價值的認同。

伴隨2012年以來保監會的一系列新政，險資與信託公司的合作空間進一步打開。國壽投資此次入股重慶信託，正是看準了進一步深化保險和信託合作，拓寬信保合作空間的時機。特別是背靠實力強大的中國人壽集團，雙方的合作效果更加令人期待。在「10萬億」突破，一大批人驚呼拐點出現、信託業的黃金時期正在遠去時，國壽投資此次斥巨資參股重慶信託，正說明信託行業的價值還有待進一步深入挖掘，信託業遼闊的土地上還有許多值得深耕細作的領域。

對於重慶信託，通過國壽投資的入股，股東實力進一步提升，也開啟了公司新一輪發展的序幕。這輪股權更替將為重慶信託的發展注入更加強勁的動力。

十八屆三中全會提出堅定不移走市場化道路與進行企業的混合所有制改革，為重慶信託繼續前行指明了方向。展望未來，重慶信託定將為推動重慶地方經濟發展，助推長江上游金融中心建設作出更大的貢獻。

■重慶信託支持潼南棚戶區改造建設成美麗的濱江路。



■重慶信託融資60億元支持危舊房改造。

## 勇於擔當

### 32億現金挽救萬商行化解金融風險

2007年，在重慶全力打造長江上游金融中心的關鍵時刻，地處三峽庫區的萬州商業銀行（以下簡稱「萬商行」）亮起了「紅燈」，資不抵債、瀕臨破產。截至2007年6月末，其資產總額為人民幣