

【国企改革样本之重庆】

改组建设 国有资本运营公司的渝富实践

■ 本报记者 丁国明 蔡钱英

国企重大改革已迈出了实质性步伐,各地普遍将试点作为推动改革文件落地的重要抓手。今年上半年,各地共启动国企国资改革试点 147 项,已有 50 项试点取得了阶段性成果,重要领域和关键环节的探索积极推进,并取得良好效果。

作为地方改革前哨阵地的重庆市,向来眼光敏锐,最先在国资平台“小试牛刀”,于 2004 年 3 月成立渝富集团。渝富集团是重庆国企改革的操作平台,在重庆万亿国资阵营布局中,一直扮演着非比寻常的角色。

从 2004 年资产总额 59 亿到 2015 年资产总额 1947 亿,渝富集团的资产总额在十余年间增长了 32 倍,实现了国有资产保值增值。

三层架构的利和弊

历史上,渝富集团是全国首家地方国有独资、综合性的、收购处置不良资产的资产管理公司,现在更是重庆市确定的首家国有资本运营公司建设试点单位。

历经十余年的发展,渝富集团资本实力不断壮大,市场竞争力不断提升,注册资本金增加到 100 亿元,总资产近 2000 亿元,出资企业 55 户。而今站在新一轮改革的关键起点,应改革之“运”而生的渝富集团,肩负起更大的责任使命——探索打造国有资本运营公司。

2015 年,《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》(俗称“22 号文件”)对国有资本投资运营公司给出了明确的定义,即改组组建国有资本投资、运营公司,探索有效的运营模式,通过开展投资融资、产业培育、资本整合,推动产业集聚和转型升级,优化国有资本布局结构;通过股权运作、价值管理、有序进退,促进国有资产合理流动,实现保值增值。

记者注意到,国资委,国有资本投资、运营公司加上国有企业,实际上是三层结构。三层结构到底是什么格局,是不是改革的路径? 三层架构到底好不好? 事实上,早些年深圳市的国有资产管理结构一开始就是三层结构,第一层深圳市国资委,第二层三家国有资本经营公司,然后是国有企业,由于当时监管政策不完善,国有资本运营公司对国资委要权,对国企收权,最终三层打成一团。直到 2004 年,国有资产管理体制再一次改革,从三结构变成两层结



王利博制图

构,深圳市的国有资产管理结构才算稳定下来。

“三层结构未必就能成功,关键是中间层是什么状态,如果在大型企业集团上面再建出一个层面,这就有风险,因为你这个中间层成立以后,到底是行政性的还是企业化的很难说得清楚。”国务院国资委原副主任邵宁在今年央企夏季投资发展论坛上,对三层结构的国有资产管理结构如此表述。

重庆提出,要形成“3+3+1”的国有资本平台整体设计,即 3 家国有资本运营公司试点,3 家国有资本投资公司试点,1 家资产管理公司试点,并且实行两分开,投资和运营分开、资本和资产分开。

新形势、新使命赋予了国有资本平台不一样的意义。《关于改革和完善国有资产管理体制的若干意见》进一步提出,明确国有资产监管机构与国有资本投资、运营公司关系。

渝富集团在改革转型前,作为资产经营管理企业主要注重实现“资产负债平衡、现金流平衡、投资损益平衡”,“渝富集团在试点建设国有资本运营公司的过程中,正加快形成有投资不控股、有股权不并表、有资产不负债的资本运营管控模式。更加注重提高资本的流动性,科学把控在出资企业中的股权比重,不做大股东,不直接参与和干预被投资企业具体经营活动,推动国有资本在运动中增值。”重庆渝富集团董事长李剑铭告

诉记者。

显然,渝富集团选择了公司化、市场化,而非行政化。

实现的路径有哪些?

目前,国企改革正呈现出加速推进的态势。其中,国有资本投资、运营公司是本轮国企改革的重要内容。在国企改革的大背景下,国有资本平台的改组组建,将有新定位、新功能,也将有不同的运营模式和管控模式。

“渝富一直是服务政府战略、遵循市场法则,把事情办成。现在则在服务政府战略、遵循市场法则,达成政府目标的同时,更加注重资本回报。”李剑铭称。

渝富集团从 2013 年 9 月份启动市场化转型,在十八届三中全会后被重庆市委、市政府及市国资委确定为国有资本运营公司建设首家试点单位后扎实推进改革试点工作。渝富集团因改革而生、凭创新而兴,自破解银企债务死结开局,逐步在服务全市经济社会发展大局中形成了国有资本投资运营公司的基本架构。

在成立之初,渝富集团主要运用土地整治出让、债权融资直投、特批资产收处等功能性工具实施资产经营。在试点国有资本运营公司的过程中,渝富集团积极创新运作工具,初步形成资本市场、基金、AMC 等市场化资本运营工具。

渝富集团积极探索搭建资本市场工具,着力打造上市公司集群,在运营好 8 户控股参股上市公司股权的同时,推进渝富集团及所出资企业加速上市。同时积极探索搭建基金工具,在实施自有资本直接投资的基础上,更加注重运用基金引导投资方式。最后是搭建金融资产收购处置工具。渝富集团创新运用 AMC 金融业务资质,发挥资本运营与 AMC 的协同效应,探索运用“综合性交易+创新型交易”模式,协同批量收购处置地方金融不良资产、市场化经营流动性较弱股权。

建设“一型三化” 国有资本运营集团

“22 号文件”指出:支持企业依法合规通过证券交易、产权交易等资本市场,以市场公允价格处置企业资产,实现国有资本形态转换,变现的国有资本用于更需要的领域和行业。

以管资本为主的企业很多都会选择整体上市,比如中粮集团此前透露在“十三五”期间实现主要业务的整体上市。

记者了解到,渝富集团着力打造上市公司集群,在运营好重庆农村商业银行等 8 户控股参股上市公司股权的同时,推进渝富集团及所出资企业加速上市;在实施自有资本直接投资的基础上,更加注重运用基金引导投资方式,运营以战略性新兴产业股权投资基金为代表的产业基金群,以中新互联互通基金为代表的开放式基金群、以国企并购重组基金为代表的供给侧结构性改革基金群,以高科技创新投资基金为代表的风投基金群。

“渝富集团正推进整体上市。”重庆国资委副主任林军透露。

目前,两年多的市场化转型和国有资本运营改革试点在渝富集团已经成效初现。三个现金流已实现“一负两正”(融资性现金流为负、经营性现金流为正、投资性现金流为正)的转变,资产总额增长超过了 10%,净资产增长了 60%以上,负债率下降了 15%,国务院国资委通报 2015 年全国国企利润增幅渝富集团排前五名。渝富集团还在继续深化改革,正加快从重资产公司转型为轻资产公司,逐步实现总资产等于总资本的目标,推动股权投资、进退流转、资本运作,推动国有资本在运动中增值。

按照规划,渝富将建设成为开放型、市场化、专业化和国际化的“一型三化”国有资本运营集团。



位,他坚信,坚强的团队是实现项目预期管理目标的可靠保障,并推行结果导向的管理模式。在纷杂困难、重重压力下,他始终保持清醒的头脑、平和的心态。当团队成员陷于履约压力、动摇迟疑时,当团队成员纠结于具体问题、唏嘘抱怨时,张正林那炯炯的目光、果断的声音,总能带给大家信心和勇气,他总是说我们要对结果负责,做解决问题的强者。

项目先后荣获沈阳市施工现场管理“新貌杯”、国家级“AAA 级安全文明标准化工地”、沈阳市优良结构工程、中建总公司 CI 示范工程,并通过 LEED 绿色建筑认证。张正林被评为沈阳市“五一”劳动奖章获得者。

中国 2016 年城市规划年会召开在即,张正林带领团队成员正奋力向前,向着团队共同目标冲刺。

(上接 G01 版)

三大路径助力“三自”试点改革

据江铜集团方面的相关负责人介绍,为了配合“三自”试点改革,江铜集团不断传导改革动力,加速改革对接市场。按照“夯实基础、完善体制、优化机制、提升绩效”的总体思路,重点抓好集团改制、营销体制、科研体制、人力资源管理 etc 16 项内容的改革,推动江铜内部改革的全面深化和体制机制的不断创新。

例如针对营销管理分散、营销资源失统、营销竞争无序等情况,按照“三步走”的步骤,构建适应江铜市场化、国际化发展的营销体制。此外,江铜集团还推进内部二级单位模拟市场化考核的改革,增强了内部单位员工的市场意识和危机意识。各试点单位将着力点放在挖掘潜力、消除潜亏上,成本较上年有大幅下降。

在深挖内部潜力,促进提质增效上,江铜集团连续两年将提质增效视为年度政治任务,强调正确处理好规模增长与效益提升的关系,在“存量调强,增量调优”上做文章。“存量调强”,重点强化厂矿单位的成本控制,消灭公司的“出血点”和亏损源。“增量调优”重点是对未来发展项目加重投资效益的考量,坚决放弃只能做大规模而不能贡献投资回报的项目。

除了“存量调强、增量调优”,“标杆管理”也被江铜集团列为提质增效的主要路径。“标杆管理可以着力提高运行效率、提升技术经济指标,全力打造世界火法冶炼的铜业标杆,塑造更强的竞争力。”江铜集团相关负责人如是表示。

据了解,2013 年标杆管理首先在江铜贵冶展开,以此支撑“打造世界炼铜标杆工厂”的新目标。标杆值是通过对比伍德麦肯兹数据库中全球 75 家冶炼厂和 84 家精炼厂的指标进行梳理,检索出工厂历史最好水平和世界最好水平而形成。经过三年的努力,实现了行业地位进位赶超和经济效益的显著增长。

在持续推进的改革中获得红利

在李保民看来,江铜集团之所以取得今天的成绩,除了离不开上级部门的高度重视和精心指导这一前置条件外,是得益于江铜始终坚持以市场为导向,在企业持续推进的改革中获得红利。

“从实质上讲,‘三自’试点改革就是还企业的市场主体地位,把企业真正推向市场。基于这一认识,江铜实施‘三自’试点改革从一开始就以市场为导向,凡是顺应市场要求的就推进,不适应市场要求的就改进。”李保民称。

据介绍,当铜管产品的主要客户——美的提出,能否供应帮助其产品提高市场竞争力的铜管时,铜加工事业部会同技术研究院马上进行大螺旋角内螺纹铜管的研发和生产,及时为美的提供了所需产品,除了加强有效供给,为自己获得了每吨增利 500 元的效益外,还帮助下游客户增强了产品市场竞争力,实现了产业链的增值。正是坚持以市场为导向,“三自”试点才有方向、有针对性,才能发挥企业在市场的主体地位作用。

据李保民介绍,“三自”试点改革,最根本的目的就是要增强企业的活力、控制力、影响力、创新力和抗风险能力。因此,江铜集团试点“三自”,就是将重点放在提高“五力”上。

如在提高企业创新力上,强化了科技体制机制创新,调动技术人员积极性。银山矿业公司技术人员,面对企业效益下滑的严峻形势,为降本增效,打破思维定势,大胆挑战常规,提出以顽石替代钢球充当磨矿介质的设想,历时 300 多天的实验,攻克了材质不同、受力不均、衬板受损、充填难做、指标不稳等一系列技术难关,取得了顽石替换钢球的成功,成为国内首创。

“改革是永恒的主题,深化改革永远在路上。以‘三自’试点为核心的国企改革,是江铜深化改革过程中的重要一环。”李保民称,“下一步,江铜仍将全面系统、扎实有序地推进和做好‘三自’改革,为实现江铜的战略目标而奋斗。”

中铁五局哈牡项目部 7 月创下产值新纪录

中铁五局五公司哈牡项目部 2016 年 7 月施工生产产值完成 1.17 亿元,创造了五公司单个项目月度施工生产产值的历史新高。进入 7 月份以来,随着黑龙江历史罕见的梅雨季节结束,中铁五局五公司哈牡客专项目部抓住有利时机,展开了声势浩大的劳动竞赛,迅速形成了大干的格局。项目部召开“大干 120 天、努力实现年度生产目标”全员动员大会,同时加大大、机、物的投入,投入生产的机械设备达 560 余台(套)、劳务工人数达 2100 余人。此外,加大考核力度,充分激发参建人员的潜能。有力的措施、确保了施工进度稳步推进,创造了开工以来月度最高的建安产值。

(何增旺 苏晨光 刘越)

青岛地铁 12 标项目部开展应急演练

近日,青岛地铁 12 标项目部在施工现场开展防洪、防坍塌应急演练。演练旨在提高员工防坍塌及防汛安全意识,以及提高应变能力 and 应急救援协调作战能力。应急救援演练以“由于连续暴雨施工现场积水严重,马路积水倒灌基坑内,导致向阳路基坑发生坍塌险情,基坑上下通道被阻,基坑下被困两人无法上来”为假设事故,现场安全员发现情况向项目部汇报后启动应急救援预案组织救援。各小组在应急救援中各司其职,警戒组对现场进行隔离,疏散人员,将事故现场保护起来;救护组赶赴现场,查看伤员,及时将伤员抬上救护车,确保伤员在第一时间得到救治。

(李敏 曹彦)

山东大学学生到中铁置业滕州公司参观学习

近日,山东大学电气工程与自动化专业 10 名学生组成的社会实践团到中铁置业滕州公司投资开发的滕州高铁新区项目参观学习,对项目建设的高标准和采用的新技术赞不绝口。参观结束后,实践团成员纷纷表示,将更加努力学习,为国家建设做贡献。

(杨军)

奋战在建筑一线的冲锋者

——记中建三局沈阳新世界中心项目经理张正林

■ 许忠秀 张航月

沈水之滨、金廊之首,张正林奔跑着、磨炼着毅力与任性,在奔跑的道路上远眺项目、思考工程,这总会带给他新的视角。张正林在中建三局一线工作 20 年,矢志不渝、不忘初心。他先后参建了樊襄电厂、新川藏路等十多个艰苦工程,现任中建三局东北公司沈阳新世界中心项目经理。在企业“争先”文化的感召下,他有着果断、坚决的品格,他是奋战前线的冲锋者。

沈阳新世界中心项目作为辽宁省重点工程,中建总公司十大品牌工程之一,更要满足 2016 年中国城市规划年会的会场要求。项目负责人张正林深感责任重大,带领团队,历五载春秋,攻坚克难、奋勇争先,力争把沈阳新世界中心项目打造成让政府放心、让业主满意、让社会称赞的精品工程。

2013 年,50 多家分包单位一同进场施工,作业人员达到 5000 余人,施工协调工作量大、难度高。张正林注重体系流程建设,提出要以履约管理

为基石,以计划管理为准则,以合约管理为核心,以执行落地为关键的总承包管理理念。项目还适时调整职能,完成了由土建承包向工程总承包模式的转型升级。

项目以合同履约为底线,按照授权管理、总部支撑、技术先导、交叉施工、机电先行的总包管理法则,建立起制度清晰化、流程规范化、管理精细化、对接专业化、考核及时化的严密管理体系,严控分包单位的质量、进度、安全管理工作,保障工程整体顺利履约。在做好管控的同时,张正林要求项目人员必须树立良好的服务意识,切实服务业主、服务分包,为其排忧解难,共同推进项目建设,实现多方共赢。

张正林带领团队,发扬钉子精神,严控项目管理中的关键线路、关键问题。

裙楼会展区大截面、大跨度的预应力梁是全国最大的预应力梁,且当时国内尚无施工先例。这一区域施工的成败,直接关系到一期主体结构能

否顺利封顶。会展区大鹏屋面的钢结构施工总用钢量约 2025 吨,建筑面积约 18000 平方米,最重单榀桁架达 100 多吨,中央区最大跨度约 99 米,施工工艺极其复杂,高空作业难度极大。张正林组织项目科技攻关小组经过多轮专家论证,反复推敲施工方案,施工过程中率先垂范、坚守一线、严控节点,攻克了一个又一个技术难题。

项目结合现场实际情况,实行区域管理责任制、业务部门职能制。将一期、2A 期划为 5 大区域,配备区域负责人及技术、质量、安全等管理人员,实现区域化“小项目部”管理模式,竞争机制的引入,使项目既定资源得以高效整合,有效提升了工作效率。

因为业主设计频繁变更,致使项目进度滞后,履约压力万分紧迫。2015 年冬季,为化解履约风险,在室外低温达零下 20 度的气温下,项目推行冬季暖封闭施工,掀起了大干快上的抢工热潮,为项目消防验收、竣工验收奠定了坚实基础。

张正林始终把团队建设放在首