

江北 把国企打造为新质生产力的“先遣队”

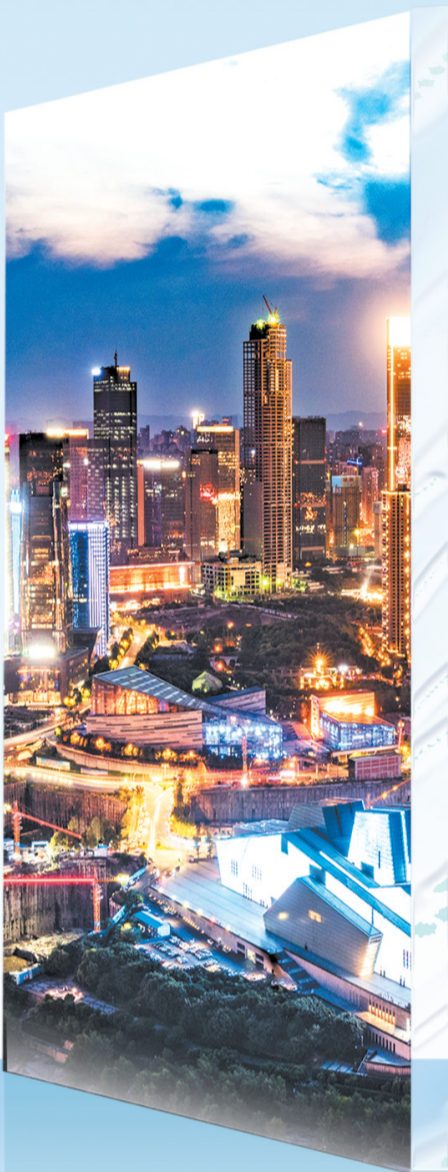
发挥先行优势

核心提示

市委六届四次全会和2024年新年第一会，吹响了重庆新一轮国企改革的号角。

通过上一轮国企改革的先行先试，江北区基本完成政企分离，国企效率明显提升，能力显著增强，效益向好，资本布局也更加合理。和改革前相比，国企总数减少44.5%，区管领导班子同比减少63.6%，利润总额同比增长16%。

在此基础上推进新一轮国企改革，江北区的目标是一年内全面扭亏为盈、两年内16个子企业全面市场化、三年内实现国企利润翻一番，从而真正把国企建设成为聚焦主业、适应市场、功能突出、高效高能的新国企，成为新质生产力的“先遣部队”。



今日江北

一家区级国企凭啥有如此高效率

备受关注的江北长安三工厂城市更新项目，正以超常规的速度，加快推进。

对照此前的进度计划表，人们可以发现，该项目提前了5个月完成调规入库，提前了3个月完成土地修复，提前了2个月完成土地出让。截至目前，该项目已累计完成投资逾30亿元，可以说取得了超预期计划的突破性进展。

在重庆城市更新项目中，长安三工厂项目，可是块出了名的“硬骨头”。其改造难度，远大于一一般居民社区。这

里，以长安总部为核心的商务办公楼与周边居民楼交错分布，物业产权复杂。这导致土地和房屋的清租难度大、社会矛盾突出。

按照规划，长安三工厂片区将形成以长安科创中心、长安文化国际商业街为双核心，驱动周边1.4平方公里区域老旧小区发展，投资金额高达200亿元。

征地拆迁难、建设要求高，且投资大、见效慢，啃下这样一块“硬骨头”的，不是外企、央企或重庆市属国企，而是

江北区自己的一家国企——江北区城市开发产业集团有限公司（以下简称“江北城开集团”）。

在不少人的印象中，地方国企机构臃肿、效率低下，市场竞争力弱。江北城开集团凭啥能承接如此庞大的项目，还在项目推进中创造了如此高的效率？

答案在于一场大刀阔斧的国企改革。

2022年，江北区将原有的中鹏集团公司及下属睿昇建设公司、金丰宜居公司、建北监理公司、鹏远实业公司，以及唐

桂建司、港城工业园区公司、五宝建司，进行兼并重组，江北城开集团由此诞生。

“合并同类项”，带来什么好处？首先是整体实力壮大。新组建的江北城开集团，资质更高，拥有土地一级开发、房地产综合开发、产业园区、产业楼宇建设和新城开发、城市更新、工程代建、项目管理咨询等能力，注册资本高达10亿元。无疑和兼并重组前任何一家单打独斗的国企比起来，江北城开集团的融资能力和对外承接业务能力，都大大增强了。

其次是管理水平和运营能力大幅提升。该公司以行业头部企业为标杆，查找差距，完善现有经营机制，并通过推行竞聘上岗，不断优化人员结构，通过科学的考核机制，打破“大锅饭”，极大地激励了干部职工干事创业的积极性。如今江北城开集团的高管团队，还不足10人，公司内设机构，也只有7个。两者人数和改革前比起来，均是数倍的削减，对于管理成本的节省，以及指令传达和信息反馈的效率，均是数倍地提升。

做好资产盘活“大文章” 为国企发展赋能



2023年9月6日，西部金融培训中心正式投入使用

扎实推动“三攻坚一盘活”落地见效，江北区将严格贯彻落实市委六届四次全会精神，坚持把国企改革作为在高质量发展中作示范的基础性、先导性工作来抓，秉持“早干晚干都要干的事，早干比晚干好”的理念，主动应变，积极求变，持续深化国企改革，激发发展强大动能。

政企分离改革方面，这项改革不仅要形式上分离，更重要的是要在管理体制和运行机制上分离。江北明确除国资委以外，严禁其他区级党政机关、人民团体、事业单位出资举办经济实体，也不得直接监管国有企业。同时，江北区还明确依法应当由政府决策的事项，由政府决策，属于企业法定的决策事项，由企业决策，从源头上根治企业决策“行政化”问题。

国企自身的改革方面，围绕“三攻坚”，江北区主要有四个着力点。

持续推动“瘦身健体”。按照计划，今年，江北还要压缩10户以上的企业法人，采取加快剥离公益类资产、处置“两非资产”、消减内部“三角债”，增强国企“造血”功能等多项措施，解决当前区县国企普遍存在的“体弱、虚胖”问题，不求“大而虚”，只求“专而精”。

大力推进提质增效。在全方位建立内控制度体系、对标世界一流、合规体系建设、人才培养与人才引进、收入分配制度改革的同时，建立优胜劣汰的体制机制，彻底打破“论资排辈、干多干少一个样”诟病。未来，经济增加值、净资产收益率、全员劳动生产率、经营成本控制率等，都将作为江北衡量国企“提质增效”的重要指标。

完善现代企业制度。江北将从多个方面狠下功夫，健全内部运营管理机制，提高国企经营管理水平。主要包括：以服务企业发展大局，坚持“放活”和“管好”相统一，坚持授权与监管相结合，着力破除体制机制障碍，健全企业内部运营管理机制；进一步推进经营业绩考核、项目化管理、工资总额管理等制度变革，着力完善激励与约束机制。

对外广泛嫁接资源。即主动融入央地合作、川渝协作、市区（县）联动发展机制，千方百计推进企业转型升级。以对标世界一流企业管理为抓手，找准标杆，推动国企完善价值创造体系，提升价值创造能力，增强企业的竞争力、创造力和抗风险能力，促进区级国企逐步向世界一流企业靠近。

“三攻坚一盘活”，落脚点在盘活。做好盘活这篇“大文章”，为国企发展赋能，江北区将突出主责主业，深耕专业领域，主动参与各类市场竞标，打造国企“走出去”的示范样本；发挥评级优势，发挥3家国企AA+信用评级优势，高水平运作产业引导基金，为发展战略性新兴产业、超前部署未来产业提供主要支撑，把国企打造为发展新质生产力的“先遣部队”。

为做好国资盘活文章，江北区国资委相关负责人介绍，接下来，他们将继续推进行政事业单位经营性资产归口管理，继续分期分批将行政事业单位经营性资产有偿转让给区属国企，深挖闲置资产和市外资产价值，通过整合、调剂、处置、合作经营等方式，研究制定“一户一案”尽快盘活存量资产。 王彩艳 杨敏 图片由江北区宣传部提供



长安三工厂城市更新项目效果图

北滨路东延伸段生态综合修复工程效果图

管理体制和运行机制发生了根本性、全局性变化

通过国企改革，江北城开集团的市场竞争力大大增强。截至2023年底，该公司营业总收入同比增长23%，资产总额增长11%，并完成2A+主体信用评级，融资渠道大大拓宽。这家国企不仅取得了长安三厂项目的突破性进展，还在北滨路东延伸段工程、五宝国际运动城接待中心、御临湖岸线治理等重大项目的推进上，都有上佳表现。

事实上，在江北区，像江北城开集团这样，通过改革实现实力大增的国企，还有很多。例如，由原江北城发公司及下属滨江路公司、路桥公司、盛景公司、城乡开发公司、城艺公司整合商建司、工程质量检测公司和祥一工程公司重组而成的江北区城市建设发展集团有限公司（以下简称“江北城建集团”），2023年承建了139个项目，其中包括60个重点项目，20个工程荣获“重庆市市政工程金杯奖”。

更值得一提的是，江北城建集团旗下的江北建工、江北检测等2家子公司，市场化项目占有率较改革前上涨21.26%、3.41%，市场化签约项目数量和收入实现历史性突破。同时，江北城建还有2家子公司在2023年分别荣获中国发明协会发明创业创新奖一等奖、江北区应用场景开放优秀企业。

又如，由聚城集团公司及下属聚城

物业公司、助业人力资源公司，以及大数据公司、珞安汽车租赁公司等国企重组为江北区城市运营管理集团有限公司（以下简称“江北城管集团”），2023年实现资产总额同比增长226.7%、利润总额更是同比大增1018.42%。当年，这家国企投资实现历史性突破，投资参股成立两家合资公司，走出股权投资“第一步”。江城管公司旗下大数据公司自行研发、拥有自主知识产权的《智慧小区云平台》《资金监管分析系统》等10项计算机软件取得国家版权局计算机软件著作权登记证书，实现了江北区国有企业计算机软件著作权零的突破。江城管公司旗下信驿公司在小微停车场建设中，所建鱼嘴市民广场停车场获评“第三届重庆市十佳停车场优秀项目”、莺花巷2号小微停车场获评“重庆最美小微停车场”。

再如，由宏融集团公司及下属宏融商业公司和宏融实业公司、华信公司及下属卓昇置业公司、盘溪市场公司及下属盘溪置业公司、华恒公司及下属帆融文化公司和重体公司，合并重组为江北区国有资本投资运营集团有限公司，2023年实现总营收同比增长28%、利润总额同比增长187%，成功组建江北区产业引导基金，完成基金管理公司、融资担保公司注册，持续取得AA+

主体信用评级，集团在资本市场保持良好声誉，西部金融培训中心落地运营，核心功能持续拓展。截至2023年末，这家国企已经投资34个项目，涉及江北主导产业、战略性新兴产业、能源医疗、文旅安保、金融科技、农副粮油、肉类批发等领域，累计实现营收116.85亿元。

整体上看，通过向公共服务领域聚焦、向重点基础设施领域聚焦、向区县规划发展的战略性新兴产业领域聚焦等“三聚焦”改革，江北区企业较好地实现了“减量增效”的目标。

先来看减量。通过将原有的“8+



江北嘴金融中心效果图