

止损瘦身力度更大 资产盘活质效更高 改革发展成色更足

重庆国企改革攻坚初见成效

□新重庆-重庆日报记者 余振芳
实习生 廖菲儿

今年一开年，重庆国资系统就围绕“三改一活”改革突破，签下责任书，立下“军令状”。

如今半年过去，取得哪些阶段性成果？连日来，记者就此走访调查多家市属重点国企，寻找来自一线的改革成效和亮点。

止损瘦身力度更大

5月30日，随着重庆市大九排水有限公司、重庆市大渡口排水有限公司的法人资格正式在大渡口区市场监督管理局完成注销，重庆水务集团股份有限公司（以下简称水务集团）提前1个月、超额完成缩减法人户数目标。

开年时签订的责任书定下目标15家，水务集团完成了45家。

为什么要加力？

水务集团人力资源部副部长顾玉宏说，这是对集团内部管理层级进行梳理后作出的决定。

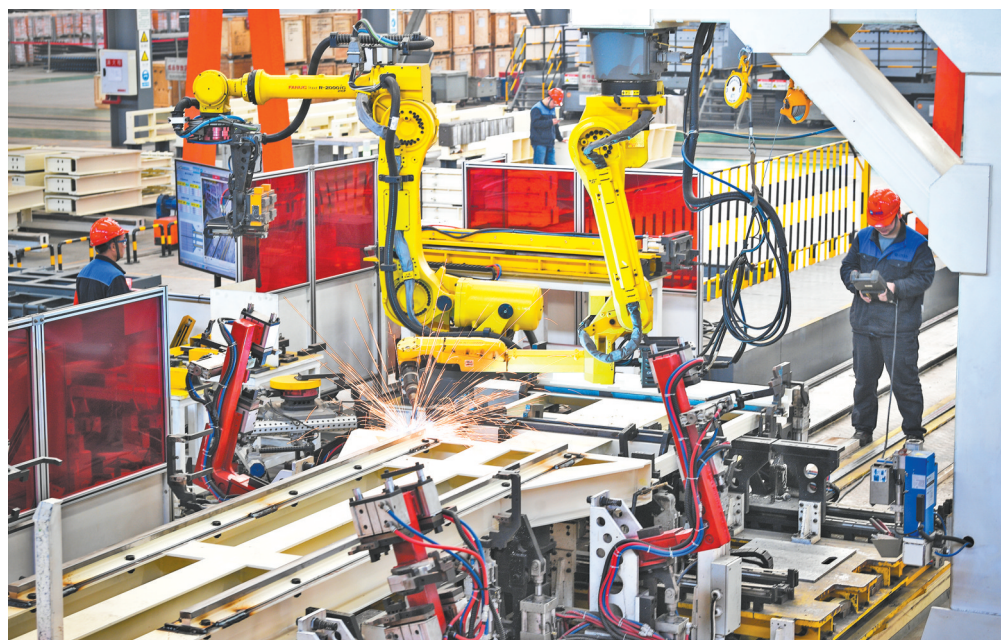
二十几年前，为了保护三峡库区水环境，国家在三峡库区区县规划建设了十几个污水处理厂，这些污水处理厂从投运开始就拥有独立法人资格。

2001年，水务集团挂牌成立。区县污水处理厂资产陆续划归水务集团，由水务集团所属5家区域性排水企业负责运营管理，成为集团的三级子公司。

“层级多，带来的问题是链条较长，管理效率不够高，比如一个工作任务，上传下达费时费力。”顾玉宏说，大家意识到，“瘦身健体”不仅是为了落实“三改一活”改革突破任务，更是企业提升核心竞争力、推动高质量发展的必由之路。注销三级子公司法人资格不仅优化了企业管理模式，进一步提升管理效率，也更契合企业未来改革发展的方向。

随后，水务集团通过整合内外资源，加强与相关单位的沟通协调，积极争取各方支持与帮助，克服种种困难，加快推进工作。

比如在完成工商注销前，需要公示45天，他们在公示期一开始，就着手准备注销所需各项材料，一待公示期满就立刻提交注销申请，完成注销程序，全流程无缝衔接。这些污水处



重庆三峰卡万塔环境产业有限公司生产车间。该公司“刀刀向内”推动改革，提升自身竞争力，焚烧炉设备国内市场占有率稳居第一。
记者 郑宇 摄/视觉重庆

理厂的法人资格注销之后，将采取车间、厂站管理模式，由5家区域性排水企业分别管理，管理机构配置进一步减少，管理流程得到进一步优化，运营效率进一步提高。

自加压力、超额完成目标的不止水务集团。

重庆交通控股集团下属公交集团出租车公司、九号线公司划转轨道交通集团，完成2项专业化整合，年度任务完成率200%；重庆机电集团完成零部件集团吸收合并、顺昌电器整合，实现全年2项专业化整合的目标，又启动另外2项专业化整合；西南证券公司在一季度就通过关闭注销、提级管理等方式，缩减法人户数2户，完成管理层级压缩，实现全年目标。

能瘦身的就瘦身，该止血的就止血。今年以来，重庆化医集团旗下8户企业进入司法破产程序或纳入破产资产处置，实现止损，还有重药控股（佛山）等3户企业，通过股权转让退

出实现止损。

加快止损步伐的不止化医集团一家。今年1—6月，市水投集团通过“一企一策”、专班调度、打表推进亏损企业止损治亏，用好用足严控管理成本、整合各类资源等举措止住出血点，亏损企业治亏成效显现，其中亏损企业实现退出7户、同比扭亏8户、减亏5户，扭亏完成率95.25%，已阶段性完成年度目标任务。

资产盘活质效更高

高速公路建成后，往往留下不少土地资产，如取土场、弃土场，这些土地因远离城区，且为交通划拨用地，大都闲置下来。

重庆超过八成的高速公路通车里程有重庆高速集团参与，因此其修路遗留的存量土地达1万多亩，这些土地分布在高速公路沿线、收费站附近，闲置时间最长的已超10年。

为盘活这批存量资产，去年9月，重庆高速

集团组建了重庆高速城乡建设有限公司（以下简称城乡建设公司）。“公司成立后就开始了着手谋划，希望通过产业的导入实现高质量盘活，而非简单一卖了之。”城乡建设公司总经理曾骏说，其在綦江南收费站有133亩存量土地，价值1亿元，闲置了10来年，打算先从这个项目开始。

今年以来，为撬动更多社会资本助力国有资产盘活，市国资委建立完善央企、民企、外企“三企”联动机制。6月，市国资委联合市工商联举办了第二场国企民企协同发展项目推介会。在这场推介会上，城乡建设公司与上海麦金地集团股份有限公司（以下简称麦金地）结缘。

双方几乎是一拍即合——城乡建设公司在綦江有闲置土地，綦江有全市唯一的专业食品工业园区，麦金地多年来一直为华为、通用电气、阿里巴巴、西门子等500多家企事业单位提供高端团膳餐饮服务，拥有在区县发展订单加工和物流业经验，也有在区县发展订单农业。

“我们先用闲置土地中的一部分，等置换食品工业园区生产用地，然后与麦金地组建合资公司，在园区内建食品加工厂，为当地学校、社区食堂、养老机构等提供净菜、团餐产品。”曾骏介绍，合资公司将由高速集团控股，目前正在审批流程中。

曾骏表示，该项目全部投产后，能为綦江带来超3亿元年产值。依托麦金地的研发技术和成熟的销售渠道，未来计划利用3—5年的时间，向多个区县拓展，在重庆范围内建成食品供应链保障体系，实现三产融合，不仅助力乡村振兴带动区域发展，也在盘活存量资产的基础上做出增量产业。

不只是简单出租和转让，通过盘活方法和方式的探索创新，国有资产盘活的质量和效益越来越高。

重庆联交所集团数据显示，1—6月，全市国企存量资产入场11341宗、同比增长96.6%，新增挂牌金额131.39亿元、同比增长28.3%。与此同时，成交宗数及金额也在持续增长，有效盘活不同类型存量资产项目2382宗、同比增长9.4%，交易金额42.72亿元、同比增长32.9%。

6项核心指标已完成3项

重庆园区开发区改革实现任务过半

□新重庆-重庆日报记者 唐琴

园区开发区，是现代化新重庆建设的主战场，改革来不得半点“花架子”“假把式”。今年上半年，重庆园区开发区改革成效如何？数据最能说明一切。

“园区开发区改革共6项核心指标，其中园区开发区整合为50家、管理机构精简为48个、清晰界定50家园区开发区权责关系3项指标已全面完成。”市发展改革委相关负责人表示。

此外，对照“园区开发区规模以上工业营业收入超过2.4万亿元”的指标，今年1—5月已实现9945.9亿元、完成分月任务进度的109.3%。

同时，前5月重庆排名前10的园区开发区，产值最高达1829亿元，最低也超过400亿元，加速迈向“千亿级产值园区开发区达到10家”的目标。前5月园区开发区规模以上制造业企业亩均税收增速达14.8%。

“整体来看，园区开发区改革实现时间过半、任务过半。”上述负责人说。

整合精简全面完成

綦江高新区正上演一场“变形记”。

此前，綦江高新区由桥河、北渡、扶欢、通惠、庆江、安稳、国家网络信息产业园7个工业组团组成，这7个工业组团又分别由5个机构管理，导致各组团开发与运营管理各自为政。

自园区开发区改革以来，綦江区将7家工业类园区开发区整合为綦江高新区，管理机构由5个整合为1个，内设机构由13个精简为40.3%。

事实上，綦江高新区的“变形记”瞄准的正是园区开发区改革的“靶心”之一。

作为“三改一活”改革突破中难啃的一块“硬骨头”，园区开发区改革首先需要解决的问题就是精简机构、减压平台。

数据显示，此前，重庆38个区县设有406个产业类园区开发区。然而，这些园区开发区大多“小散弱”、管理机构冗杂。



綦江高新区精简机构，清晰界定权责关系，实现轻装上阵。图为位于綦江高新区的重庆新视通智能科技有限公司二期数字化、千级无尘净化生产车间。
记者 尹诗语 摄/视觉重庆

为此，重庆大刀阔斧推进园区开发区优化整合，实现控量做优的改革目的。

合并后将南溪、天顶、草街3个独立工业组团合并为川南高新区，把园区4家产业公司整合为1家产业投资集团，率先完成园区整合和机构合署办公，招商引资、服务企业等一线服务力量提升25%。

江津将双福、德感、白沙、珞璜4个工业园区整合形成统分结合的“一区四园”新体制，建立“机构设置一体化、管理考核一主体、规划发展一张图、资金财务一本账、招商引资一盘棋”的工作体系。

当前，重庆园区开发区优化整合为50家、管理机构精简为48个的改革任务已经完成，园区开发区运营关系清晰界定，2024年以来，园区开发区运营关系清晰界定企业157户、完成年度目标的82.2%。

权责关系清晰界定

除了平台繁多、机构冗杂，园区开发区的社会事务包袱重、职责混乱，也是拖累重庆园区开发区发展步伐的一大原因。

比如，綦江高新区管委会除了抓经济，还背负着平安建设等数十项社会事务“包袱”。更为头疼的是，原本负责“投融建管”的平台公司又与管委会合署办公，承担起招商引资等本应由管委会负责的工作，管理机构主业不清。

为此，綦江聚力为园区开发区松绑，全面厘清主体责任，制定管委会工作职责和剥离社会事务管理职能“两张清单”，将征地拆迁等6方面45项职能移交属地街镇，与区职能部门明晰责任清单等24项权责。

同样，重庆经开区也着力厘清与南岸区、东岸、广阳岛之间的“三个关系”，建立南岸区、

重庆经开区40项权责清单，形成17项职责边界清晰的运转体制。

数据显示，当前，各园区开发区均已制定实施剥离社会事务管理职能、管理机构职责、行政权力事项等“三张清单”，有效厘清园区开发区职责边界。

同时，园区开发区进一步聚焦主责主业和市场化运营，剥离园区开发区运营公司行政管理职能，全面厘清园区开发区运营公司的职责边界，100%实现集中统一监管，基本完成涉改企业“脱钩”，让园区开发区轻装上阵。

产业能级持续优化

园区开发区改革另一个重头戏，是扭转产业发展乏力的困局。

据统计，此前，全市500亿元以上产值园区开发区仅14个，有10个园区开发区总产值规模不足100亿元、3个总产值规模不足10亿元，不少园区看似“架子大”，其实“力量弱”，根本原因在于产业乏力。

全市绝大多数园区开发区有3个以上主导产业，为啥还会乏力？

产业多而不精、同质化严重是主要原因。比如，此前的合川南溪工业组团规划了装备制造、医药健康、电子信息、食品、建材等产业，天顶组团规划了汽摩制造和玻璃产业，网安组团规划了信息技术产业。三大组团产业种类繁多、彼此交叉，南溪组团和天顶组团在汽摩产业上同质化发展。

合川高新区重点锁定智能网联新能源汽车零部件和火锅食材两个主导产业，集中火力招商引资，聚焦差异化发展，1—5月合川高新区规模以上工业营业收入完成率超50%。

“合川高新区的产业崛起正是重庆园区开发区产业能级持续提升的生动写照。今年上半年，重庆加速画好产业布局‘一张图’，以园区开发区为单位，明确重点发展的主导产业、特色产业细分领域，推进园区开发区发展规划和产业园区图编制。”该负责人说。

以沙坪坝区为例，该区以青凤科创镇赛斯凤凰智慧工厂为链主核心，全力推动智能网联新能源汽车新质生产力发展，依托铁路口

改革发展成色更足

5月6日，法国巴黎，中法企业家委员会第六次会议期间，重庆三峰环境集团股份有限公司（以下简称三峰环境）董事长廖高尚与法国苏伊士集团董事长兼首席执行官苏冰岚签署协议，双方将围绕垃圾焚烧等固废项目投资、运营或EPC（工程总承包）、技术产品供应及资产管理等领域开展深度合作，携手开拓全球固废市场。

6月底，好消息再次传来——三峰环境在国务院国资委“双百企业”评估中获评“标杆”等级。

之所以能取得亮眼成绩，得益于三峰环境“刀刀向内”推动改革，提升自身竞争力。以推进实施“双百行动”综合改革为契机，三峰环境公司经理层整体转身为职业经理人，实行“市场化聘任、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”职业经理人制度。

在探索实践中，三峰环境始终坚持市场化改革导向，在实现“员工能进能出、管理人员能上能下、薪酬能高能低”的基础上，进一步优化市场化经营机制、科研创新机制、激励约束机制，完善现代公司治理体系，深化职业经理人制度改革，全级次实行任期制和契约化管理，合理拉开经理层收入差距。

以改革激发活力，2021—2023年，三峰环境利润总额、净资产收益率、全员劳动生产率等关键指标均保持高速增长。如今，公司核心装备和技术已应用于全球8个国家及中国澳门地区253个项目、411条焚烧线，市场占有率处于行业前列。

在本轮改革中，不少国企进一步向社会资本敞开大门，拓宽合作领域，做大做强产业链。

7月3日，潼南区古溪镇现代蛋鸡养殖项目工地上一派繁忙，正在加紧加鞭建设。该项目投资约8300万元，占地100亩，预计年底建成投用，年产值可达1.5亿元。

潼南项目的加快推进，将为重庆农投集团与泰国正大集团的合作提供坚实的基础和基地支持。

重庆农投和正大集团，其实是合作超过20年的“老朋友”。在6月第二场国企民企协同发展项目发布会上，这对“老朋友”又写下“新故事”——重庆农投旗下农投基金公司与正大集团达成股权投资合作，双方将合作推向纵深：合作层面从地方拓展到全国，合作领域从蛋鸡养殖拓展到鸡蛋品牌建设、特色产品研发及技术迭代升级等。

正大集团重庆负责人唐翰林说，他们与重庆农投未来将在生猪及肉品、乳业、渔业、种业和农食品加工等产业及上下游开展更深层次、更宽领域的开放合作。

岸开放综合优势，发展“智能制造+国际物流通道”的出口制造导向型项目，促进智能网联新能源汽车与物流业联动发展，提升园区开发区产业能级提质增效。

亩均效益稳步提升

园区开发区改革，目的是要做大做强，提高单位产出。

围绕如何减少园区开发区建设成本、降低负债率、消除“出血点”，重庆各大园区开发区想了不少办法。

第一招，探索产业用地“腾笼换鸟”。比如，璧山区集中规划布局特色“产业社区”，引导园区外25家中小企业搬迁入驻，腾挪减少占地110亩。固化标准地“3+N”指标体系，初步实现产业用地“腾笼换鸟”，盘活低效闲置用地超过849亩，亩均税收增速达79.19%。

江北区则依托重庆嘉寓门窗幕墙公司80余亩低效闲置用地，运用“股权收购+代建”模式吸引海尔集团在园区建设全球洗碗机行业首家“智能+5G”互联工厂，推动项目设计年产值由不到1亿元提升到20亿元。

事实证明，强化土地集约节约利用是重庆提升亩均效益的有效途径。今年以来，全市园区开发区盘活存量资产超640亿元。

此外，重庆还探索新型产业用地（M0）规划布局，1—5月实现工业项目标准地出让422公顷，累计实现工业项目标准地出让445宗、2707公顷，动态调整后的445个投（达）产项目新增产值694亿元，对全市规模以上工业产值增长贡献率超九成。

第二招，提升市场化运营能力。

比如，永川区对原有园区平台公司进行整合，分别设立重庆永川高新技术产业投资发展有限公司、重庆渝西保税有限公司，调整子企业运行管理体制机制，由3户企业分别承接园区建设、投资管理、资产运营等业务。改革后，仅物业自主经营管理，人工成本由原合同金额5810.69万元/年下降到3211.8万元/年，降幅达44.73%，亩均效益大幅提高。

第三招，以技术改造推动效益提升。比如，万盛经开区建立“普惠+个性化”项目投产及技改服务体系，推动“一把手走流程”“增地技改”“联合验收”等特色审批高质量兑现，技改投资占工业投资比重达53%、全市第二。

数据显示，今年以来，重庆大力支持低效企业以技改支持提升亩均效益，11个领域“技改专项债”1—5月工业投资项目同比增长16.8%，拉高全市投资增速4.6个百分点。