

融冰

如何让不同“基因”的企业“血脉相通”
“物理整合”催生“化学反应”重庆国企改革
“高分答卷”背后②

■ 新重庆-重庆日报记者 余振芳

长江与嘉陵江在重庆朝天门交汇，泾渭分明的两股水流历经激荡后融为一体，奔腾东去。

这恰似当前重庆国企改革生动体现——2024年启动的新一轮重组整合，推动33家市属重点国企突破“物理合并”的表层结合，迈向“化学融合”的深层质变。

“挂牌只是起点，真正的考验现在才开始。”多家市属重点国企负责人接受采访时表示。当51户国企整合为33户的阶段性任务完成，更艰巨的融合课题随之而来：如何让不同“基因”的企业真正“血脉相通”？

破冰重组

一体谋划，扫清机制障碍

重组整合的艰难历程，在重庆“两水”整合的历史中展露无遗。

2011年，重庆首次启动“两水合并”，在市水投集团和重庆水务集团股份有限公司之上“加盖”控股公司（原重庆市水务资产经营有限公司，现重庆水务环境集团），旨在形成集原水、供水、排水、水电及相关水利设施于一体的完整产业链。

然而，由于管理体系、经营理念、企业文化等深层次差异，合并后的两家企业仍各自为政，最终在2019年再次“分家”。

此次重组，新重庆水务环境集团以“刮骨疗毒”之势破除积弊。

“新一轮整合，仍需面对管理体系、经营理念、业态模式等方面的问题。”重庆水务环境集团党委书记、董事长朱军介绍，集团稳步推进19项改革重点任务，专题研究重组改革重大事项20余项，一体谋划推进和调度两家集团改革发展、经济运行等工作。

比如在招标采购管理，原来缺乏招标采购制度建设及监督评价体系。此次整合针对这些薄弱环节，全面梳理优化内部管理制度达239项。又如整合OA办公系统、财务核算、资产管理、生产经营等20多个信息平台，加速推进生产经营、企业文化等全面融合。

原重庆土交所公司董事长，现重庆联交所集团党委副书记、总经理王晓芹说，整合后的重庆土交所公司成为重庆联交所集团二级企业，遵循“因事设岗”原则建班子、设机构，领导班子只设一正两副，较整合前（两边合并机构）减少5人；内设部门7个，较整合前减少5个；中干正职减少5人，全部采取竞争上岗，真正体现“能上能下”。

“企业要参与竞争，到市场上‘虎口夺食’，干部必须接受挑选，先‘起立’再‘坐下’，实现竞争上岗。”王晓芹说，合



市农投集团旗下的天友实验室。（受访者供图）

并后大家迅速融入重庆联交所集团，认同感、凝聚力和战斗力均大为提高。

改革后，重庆土交所公司业绩明显提升：1—5月交易额同口径同比增长77%，营业收入同比增长12%，利润总额同比增长63%。重庆联交所集团作为全国交易品类最多的综合性要素资源交易市场基本成形，“整合后，实现共同进步。”

文化铸魂

弥合差异，凝聚发展向心力

第七届西洽会上，走进重庆机电集团展台，原重庆轻纺集团所属企业登康口腔的冷酸灵牙膏与重庆机电集团的高端装备、精密零件毗邻陈列。

“过去，我们像是两条平行线。”重庆机电集团党委副书记、总经理陈瑜指着产品矩阵解释，整合后最大的挑战是两家集团如何在战略、组织、文化、价值等方面形成共识、统一思想。

自去年11月开始筹备以来，两家集团在股权整合的同时，同步开展集团班子的整合、总部机构整合、干部员工的融合。在此过程中，重庆机电集团深入推进“五个重塑”，加快推进两家集团人合、心合、管理融合。

其中，在价值重塑方面，重点从资本结构、现金创造、现金管理、资金筹集和资产配置五个维度，导入价值管理理念和方法，“一企一策”有针对性地实施改革。比如在导入精益管理理念方面，编制“1+4”精益管理制度体系，确定精益运营18个核心数据指标，推动各企业建立指标库和精益运营管理评价机制。

在市农投集团党委书记、董事长刘波的办公室里，天友牛奶与“红蜻蜓”食用油同框亮相。“资产合并易，‘人合’最难。”他介绍，去年12月底，两家集团的员工开始一起办公，公司制度修订也顺利完成，“为加快磨合，我们在安排座位时，故意让两家企业的员工交叉坐”。

“两家企业文化基础、管理方式和价值观差不多，融合起来很顺利，最大的挑战是分配制度的改革。”刘波说，不能一味就高或者就低，他们建立起差异化考核机制，避免薪酬“一刀切”。

重组后的市农投集团，发展目标是打造“西部领先、全国进位和重庆辨识度”的一流大型农业产业集团。“大家凝聚共识，要实现上述愿景，就要开疆拓土、汰弱存强，发展过程中子企业经营不好的该关的要关，该停的要停，要把资源分配到能赚钱的企业上去，员工薪酬也要随业绩动态调整。”刘波表示。

重庆新华出版集团的举措，也有异曲同工之妙。

“文化产业要靠创意破局，必须打破体制束缚。”重庆新华出版集团党委书记、董事长李斌表示，为打造新型一流出版传媒和文化创意企业集团，其建立起“一企一策”的差异化考核机制，遴选年轻干部强化管理力量，将资源向一线倾斜，重视一线服务一线，以市场为经营导向，助推市场突破。

通过此次整合，一批老人退出，一批新人调整到关键岗位，他们朝气蓬勃，敢于探索市场化创新，干劲十足。

效果立竿见影。今年1—5月，重庆新华出版集团累计实现收入87224万元，实现利润总额5704万元，其中5月单月收入达19476万元，实现利润4512万元，创新活力持续迸发。

聚变效应

协同共生，培育产业新生态

以资源整合促进产业协同发展，才能真正推动“物理整合”催生“化学反应”。

朱军透露，在集团内部，“大带小”“强带弱”市场拓展效果明显。

比如，三峡环境跟重庆环卫集团联动开拓市场，拿下同一个项目后，一个做垃圾收转运，一个做垃圾焚烧发电。

水投集团利用重庆水务环境集团信用优势，完成水利水电项目融资置换近100亿元，融资成本大为降低，预计今年能节约7000万元资金成本。“我们正在梳理水投集团高成本融资情况，全面梳理完之后，将逐一置换，实现降本增效。”朱军介绍。

普通市民，也将感受到国企改革的变化。不久的将来，重庆市民在小区外的“天友”鲜奶屋，就能买到“红蜻蜓”食用油、“人和”大米、“云岭”茶叶等市农

投集团旗下产品。

这得益于市农投集团正在推进的产品门店互进、同台售卖。刘波介绍，后续将推动相关产业渠道整合、经销商整合以及产品整体宣传展示，未来还考虑打造一批产品整体宣传展示销售的门店，进一步提升市场占有率和竞争力。

产生“化学反应”的还有重庆新华出版集团。

重庆新华出版集团制定了“一口进、一口出、一平台”的“三个一”工作协同机制。“一口进”，是指集团审批通过的重点图书内容均由重庆出版社出版、期刊内容均由陆海传媒出版；“一口出”是指集团重点图书和重点数字教育产品，市内均由重庆新华书店发行，市外出版合作和优质图书版权输出均由重庆出版社负责；“一平台”是指集团所有数字教育内容资源均进入安全阅读云数据中台，统一对外提供服务。通过“经营主体+出版服务+生态赋能”商业模式，推动出版产业快速高质量发展。

重庆文化旅游集团组建后，先后与渝中、沙坪坝、永川、西藏昌都等地达成合作。重庆文化旅游集团党委书记、董事长冉斌介绍，下一步将以巴蜀文化旅游走廊为核心理念，通过资源整合、市场合作、运营赋能、产业互促、营销推广等方式，着力布局具象化文旅廊道体系、水陆空立体文旅体验体系、廊内外旅外旅协同发展体系，进一步带动各地文旅资源串珠成链，增强地方特色文旅优势，促进西部区域文旅产业发展遍地开花。

重庆机电集团和原重庆轻纺集团将在智能网联新能源汽车领域实现核心零部件的业务高效协同，并不断优化资源配置，促进技术创新，提升核心竞争力。以市场协同为例，重庆机电集团将依托原重庆轻纺集团旗下萨固密等企业，在四大洲的全球化布局，拓展巩固奔驰、宝马、大众、上汽、长安、赛力斯等稳定优质客户，开发法系、韩系等主机厂新客户，拓宽客户群、优化客户结构。

“整合后新增的特色轻工业务板块，可以与集团原有的装备制造核心主业形成有效互补。”陈瑜介绍，推进特色轻工制造体系建设，可以通过机电集团的高端装备和生产线智能化升级改造扩能，提升柔性生产能力，推动特色轻工产业发展。同时，在打造口腔大健康整体解决方案供应商、“林浆纸一体化”生产基地等方面，也将催生装备和零部件需求，反过来推动制造装备市场的扩大和技术创新。

清华大学中国现代国有企业研究院研究总监周丽莎提出，重庆此轮国企重组整合的经验表明，国企重组整合的成功，不仅在于数量上的“减法”，更在于通过深层次融合释放的“乘数效应”，为打造具有核心竞争力的一流企业提供了宝贵的经验。这场深刻的“化学反应”，将持续释放推动高质量发展的澎湃动力。

拼经济
抓发展大江科创城：
企业生产忙
经济稳增长

7月8日，位于大江科创城的智能网联新能源汽车智慧工厂，工人与机械臂协同生产。

地处巴南区的大江科创城是全市首批高新技术转化应用示范基地之一。园区目前已落户奇瑞汽车、宗申动力等规模以上工业企业，涉及汽车整车及零部件、新能源与新材料、高端装备制造等产业。

据了解，该园区规上工业企业1—6月入统产值192.43亿元，同比增长9.3%，经济稳步增长。

记者 谢智强 摄/视觉重庆

最严格水资源管理制度“国考”
重庆第八次成为“优等生”

本报讯（新重庆-重庆日报记者 刘翰书）7月8日，记者从市水利局获悉，2024年度实行最严格水资源管理制度考核结果已经国务院审定公布，我市考核结果为优秀。这是自2016年国家全面实行最严格水资源管理制度考核以来，我市第八次获得考核优秀等次。

市水利局相关负责人表示，总量管控更严、用水效率更高、生态保护更强和改革创新更深，是重庆在最严格水资源管理制度“国考”中第八次成为“优等生”的举措和经验。

总量管控方面，我市精细分配用水计划，实现国家批复河流及跨区县河流水量分配全覆盖。强化取水许可监管，规模以上取水户在线监测率达100%。通过严格管控和问题整改，全市用水总量控制在71.329亿立方米，优于控制目标。

用水效率方面，重庆对年用水量1万立方米以上的工业、服务业单位实行计划用水全覆盖。合同节水管理项目增长显著，新增36项。非常规水

利用量达6.34亿立方米，利用率全国第六。万元GDP用水量、农田灌溉水有效利用系数均优于控制指标。

生态保护方面，我市强化河流生态流量监管，考核断面生态流量实现在线管控，重点河流生态流量保障率超99%。九龙河、新峰河生态流量达标率、全线过流时长均达100%。清理河道岸线、垃圾及违法构筑物成效显著。长江干流重庆段水质连续8年保持Ⅱ类，74个国考断面水质优良比例保持100%、全国第一。

改革创新方面，重庆水权改革取得突破，完成南方最大单笔区域水权交易及长江流域首单跨省取水权交易，年交易水量全国第三，“水权+”自然资源融合贷款破20亿元。水资源费改税平稳完成。数字水利建设持续推进，“河长管河治河”应用上线。全面启动城乡黑臭水体歼灭战，建成国家级幸福河湖1条、市级幸福河湖样板6条。水资源管理和节约集约利用、数字孪生水利建设2项工作获水利部通报表扬。

川渝新时代文明实践

荣昌：
思政教育“小课堂”塑造文明实践新名片

本报讯（新重庆-重庆日报记者 卞立成）7月8日，川渝新时代文明实践“一廊四带”建设媒体采访活动来到荣昌，走进位于成渝现代高效特色农业带“双昌”合作示范园区的文明实践综合站和毛万二家小院，探访泸内荣三地共同推动川南渝西未成年人思想道德建设工作高质量发展成果。

在文明实践综合站，一场别开生面的暑期文明实践小课堂正在进行：来自川渝两地的10余名小朋友在这里参加汉字趣味游戏、学习防溺水安全教育知识、制作陶陶雕塑，开启快乐假期。

9岁的黄祖衫家住隆昌市石燕桥镇三合村，他对荣昌陶器一直非常感兴趣，在志愿者的指导下，一只活泼可爱的陶土小鸡在他手中逐渐成形。“这是我第二次在文明实践综合站参加活动，在这里不仅能够学到有趣的知识，还认识了不少重庆的朋友呢！”黄祖衫笑着说。

据了解，荣昌围绕打造“甜甜虎·点亮未来”未成年人思想道德建设工作品牌，把思政教育“小课堂”和社会“大课堂”有效融合，推动思政课程与课程思政双向互动，积极培育担当民族复兴大任的时代新人。

重庆遴选40名乡村休闲旅游推介官

本报讯（新重庆-重庆日报记者 赵伟平）7月8日，记者从市农业农村局获悉，为挖掘乡村资源特色，推介精品线路，讲好乡村故事，带动乡村消费，近日我市遴选40名乡村休闲旅游推介官，并对外进行公布。

近年来，我市将大力发展乡村休闲旅游作为农文旅融合发展的重要抓手，以及乡村产业振兴的重点任务，大力培育新产业新业态。数据显示，截至目前，我市累计建设全国休闲农业重点县8个、中国美丽乡村乡村90个、市级休闲农业和乡村旅游重点镇村1420个、精品线路200余条。2024年，全市乡村休闲旅游接待游客2.83亿人次、实现经营收入1090亿元，同比分别增长9.7%、8%；今年一季度接待游客0.83亿人次、实现经营收入299.8亿元，同比分别增长3%、1.8%。

“全市乡村休闲旅游蓬勃发展，但仍存在一些发展短板。”市农业农村委相关负责人表示，比如很多涉农区县在推荐当地乡村休闲旅游资源时，存在

形式单一、吆喝老套等问题。同时，不少区县在挖掘乡村资源特色、讲好乡村故事上，存在人才匮乏等问题。

今年5月中旬，市农业农村委组织各区县相关部门和重庆巴味渝珍数字科技公司，按照政治素质好，遵纪守法、诚信正直，社会责任感强，具有较高文化素质，个人形象气质好，懂农业、爱农村、爱农民要求，分别择优推荐了1名乡村休闲旅游推介官。

经过层层筛选，最终遴选了40名乡村休闲旅游推介官。其中行政、事业单位和国有企业25人，村干部、自由职业者、民营企业、行业协会等有关人员15人。

“为让乡村休闲旅游推介官当好政策明白人、线路推介人、游客贴心人、创业带头人，我们邀请了相关的文旅专家，对其进行了系统培训。”市农业农村委相关负责人表示，下一步，乡村休闲旅游推介官将组织更多市民到巴渝乡村走一走、看一看，体验自然之美、产业之美、人文之美、和谐之美，推动农业增效、农村增活力、农民增收。

最佳可获5万元奖金

大国工匠创新交流大会暨大国工匠论坛IP形象开始征集

本报讯（新重庆-重庆日报记者 何春阳）7月8日，记者从市总工会获悉，由全国总工会劳动和经济工作部和重庆市总工会主办的“匠心筑梦 向新而行”第三届大国工匠创新交流大会暨大国工匠论坛IP形象征集活动已在“职工之家”App上线。

征集将分为三个阶段：申报阶段（7月8日至7月25日），通过重庆市总工会官方网站或“职工之家”App首页入口提交参赛资料；网络投票阶段（7月26日至7月30日），公众及专家

团队通过官网平台对全部作品进行线上投票；线下评审阶段（7月31日至8月5日）采用“多媒体展示+答辩”形式进行评审。最终将评出最佳奖1名，奖金5万元；入围奖9名，奖金5000元；参与奖100名，获工匠大会纪念品。

本次活动面向全国范围公开征集，凡具备相关创作能力的企事业单位、文化创意企业、设计机构、院校师生、自由设计师及相关从业者、社会团体或个人，均可单独或联合报名参赛。

重庆空港城发集团“四全”党建强引擎

策宣讲、反诈宣传等志愿活动155人次，让红色力量延伸至基层治理末梢。

在“全面提升”维度，集团构建系统化能力提升体系，打造“城发讲堂”学习平台，中层干部轮流授课，开展战略规划等专题培训6期，实现党员素质与业务能力“双提升”。

最具特色的当属“全程融合”机制。空港城发集团党委组建资产盘活、招商引资等5支重点任务攻坚党

员突击队，由党员领导干部挂帅，聚焦12项攻坚任务，全力突破堵点难点，今年上半年取得了促进存量资产盘活率达94.07%、招商引资到位资金41.15亿元等亮眼业绩。

“全心全意”则体现在廉洁建设与业务发展的深度绑定。集团组织55名关键岗位人员旁听违纪违法案件庭审，开展招标采购专项监督检查，推动管理流程规范化提升。

擘画高质量发展新图景

党建引领下，集团业务攻坚捷报频传。从国防教育中心接待量同比增长210%，到建筑垃圾消纳场新增回填量15万立方米；从23座村镇水厂水质合格率从10%跃升至100%，到2700个安保物业岗位精准对接退役军人、高校毕业生就业……每个数据背后，都是坚持党建引领破解发展难题的实践，党建统领的政治优势、组织优势正源源不断转化为看得见的发展动能。

“党建工作不是‘软任务’，而是推动企业高质量发展的‘硬支撑’。”空港城发集团党委书记、董事长冯中骏表示，集团将持续深化“四全”党建模式，以“红岩先锋·四强支部”创建为抓手，推动党员突击队在韧性城市、低碳城市等新兴业务板块冲锋在前，以党建为笔，在渝北大地书写更高质量、更可持续的国企担当。

罗丽红 杨林

重庆空港城发集团“四全”党建强引擎

策宣讲、反诈宣传等志愿活动155人次，让红色力量延伸至基层治理末梢。

在“全面提升”维度，集团构建系统化能力提升体系，打造“城发讲堂”学习平台，中层干部轮流授课，开展战略规划等专题培训6期，实现党员素质与业务能力“双提升”。

最具特色的当属“全程融合”机制。空港城发集团党委组建资产盘活、招商引资等5支重点任务攻坚党

员突击队，由党员领导干部挂帅，聚焦12项攻坚任务，全力突破堵点难点，今年上半年取得了促进存量资产盘活率达94.07%、招商引资到位资金41.15亿元等亮眼业绩。

“全心全意”则体现在廉洁建设与业务发展的深度绑定。集团组织55名关键岗位人员旁听违纪违法案件庭审，开展招标采购专项监督检查，推动管理流程规范化提升。

擘画高质量发展新图景

党建引领下，集团业务攻坚捷报频传。从国防教育中心接待量同比增长210%，到建筑垃圾消纳场新增回填量15万立方米；从23座村镇水厂水质合格率从10%跃升至100%，到2700个安保物业岗位精准对接退役军人、高校毕业生就业……每个数据背后，都是坚持党建引领破解发展难题的实践，党建统领的政治优势、组织优势正源源不断转化为看得见的发展动能。

“党建工作不是‘软任务’，而是推动企业高质量发展的‘硬支撑’。”空港城发集团党委书记、董事长冯中骏表示，集团将持续深化“四全”党建模式，以“红岩先锋·四强支部”创建为抓手，推动党员突击队在韧性城市、低碳城市等新兴业务板块冲锋在前，以党建为笔，在渝北大地书写更高质量、更可持续的国企担当。

罗丽红 杨林