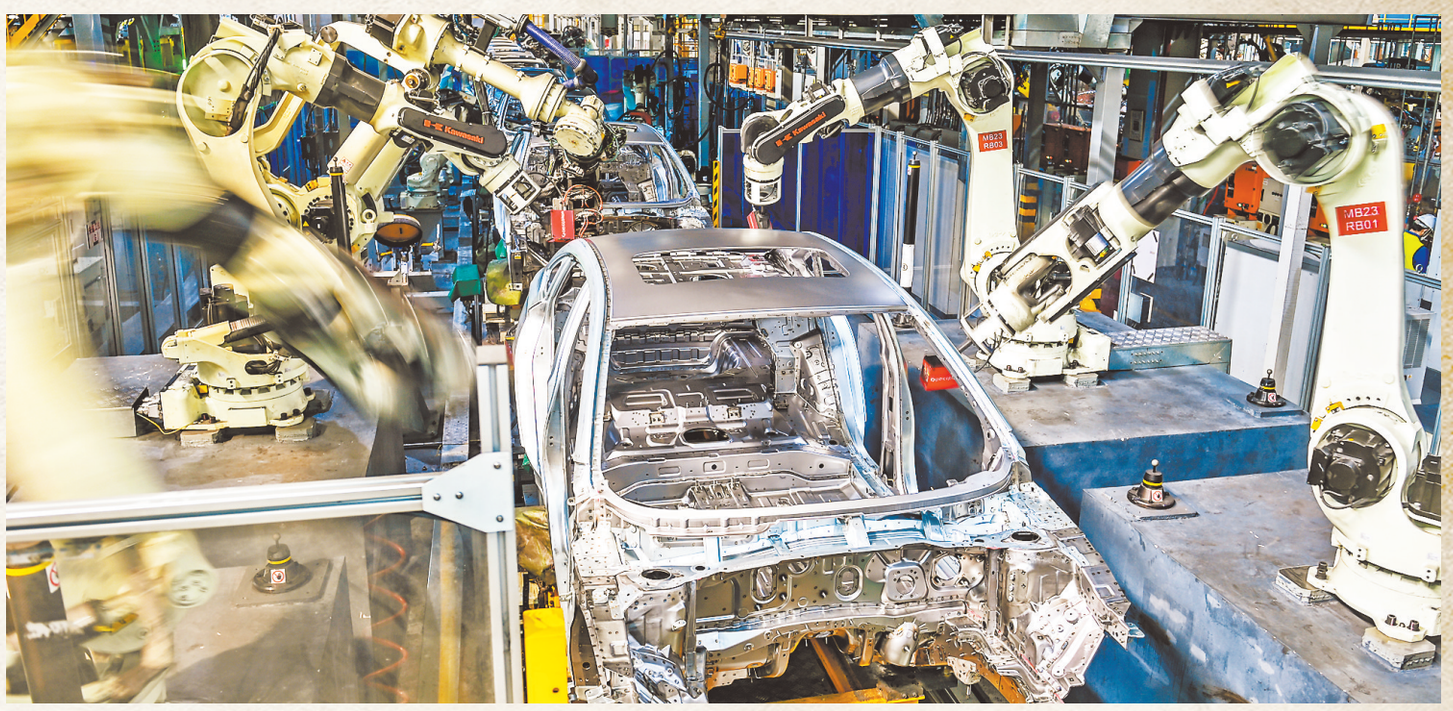
2021年重庆水泵厂生产现场。（重庆水泵厂供图）



3月4日，长安汽车两江工厂，智能焊接车间，忙碌的机器人手臂。（资料图片） 首席记者 龙帆 摄/视觉重庆

市场化大潮中破羁桎勇拼搏 重庆国企争当改革“排头兵”

□本报记者 白麟 向菊梅

上世纪80年代，市场化大潮席卷神州大地，给沿袭计划经济体制的国企，带来巨大冲击。对此，重庆积极推进全方位企业改革。许多国企在党组织领导下，努力破除羁桎、艰难拼搏，在竞争中成长。

进入新世纪，重庆国企更是加大了改革创新的力度，尤其近年来在“三去一降一补”、专业化重组和“混改”、市场化经营机制、国资监管体制等重要领域和关键环节，取得了一系列重大进展，不少企业成长为当今各行业的领头羊。

面对生死存亡 重庆牙膏厂奋起一搏

上个世纪80年代中期，重庆国企整体处境较为艰难，“计划产品大量减少”“找米下锅”状况较为突出。

重庆登康口腔护理用品股份有限公司党委书记、董事长邓嵘回忆，他刚刚进重庆牙膏厂（登康口腔前身）时，厂里各项经济技术指标都下降到了前十年最低点，产品大量积压。

面临生死存亡，唯有奋起一搏。

1984年，重庆牙膏厂开始实行厂长负责制，领导任职由上级单位委派转为竞聘上岗。新的制度带来最大的变化，就是让真正懂经济、技术和管理的人，能够掌握企业的决策权和指挥权，并对领导决策负责。

1987年，该厂又开始试行承包经营责任制，领导班子与主管部门签订承包经营合同，开展自主经营，完成承包指标即可兑现奖励和报酬，这种激励政策增强了厂里党员干部和职工的责任心，激发了他们的内生动力。

体制机制搞活了，企业的“大脑”和“身体”也活络起来，厂里上上下下都开始想办法、谋前途。

邓嵘介绍，上世纪80年代，厂里共生产10多个牙膏品牌，牌子多、品种规格多，缺乏重点单品。时任厂长高明书与领导班子决定淘汰销售量少、知名度不高的产品，并拿品牌营销做文章，开发有市场针对性的主力新产品。

该厂过去有一款以“氯化锶”命名的新型脱敏牙膏，投放市场后，消费者的品牌认知度不高，销量也上不去。1987年，领导班子发动全厂职工集思广益，最后时任厂长助理兼供销科长的韩泰军，给新产品想了个更形象的好名字——“冷酸灵”。随后，企业又给“冷酸灵”投放电视广告，很快打开销路。

到1990年，冷酸灵已经是享誉全国的大品牌。求购、催货或赞扬“冷酸灵”的函件络绎不绝，最高峰时，省外15个地市百货站经理采购员到厂候货，企业按合同欠交牙膏达2000万支。

1994年，重庆牙膏厂实施的“141”技术改造工程完工，新建厂房9000多平方米，引进了技术先进的意大利全密闭制膏设备。工厂晋升为国家大型二级企业，并荣获“中国轻工200强”“四川轻工百强企业”“巴蜀百家知名企业”“重庆工业50强”等荣誉称号，被时任国务院副总理吴邦国赞誉为重庆轻工业“五朵金花”之一。

改革春风 吹遍巴渝大地

和重庆牙膏厂一样，重庆水泵厂也经过改革，释放了经营活力。

1989年，该厂开展公开招聘，同样实行厂长负责制。重庆水泵厂党委书记、董事长李方忠正是在这个时候进厂。当时，他看到的情形是：企业没有自主权，造成人浮于事，纪律比较散漫，生产效率也低，技术创新不受重视。

针对这些问题，企业开展了大刀阔斧的改革。重庆水泵厂从高校和科研院所，招聘引进多名骨干，成立技术部门，并开始以计量泵为代表的往复式容积泵的改型设计和制造。

同时，公司现任总经理彭忠等一批销售人员，通过公开招聘进厂。公司还在北京、上海设立了办事处，在行业内率先树立了由市场指导生产的基本模式。

随着一系列改革措施落地，重庆水泵厂逐步转型成以计量泵为主导产品的企业，并凭借对产品的设计创新，将计量泵做到了国内领先地位。1993年到1999年，其年产值从两千万元增加到一亿元左右。

除了上述两家企业，同期本地各项企业改革也开展得如火如荼——1983年，重庆建筑、二轻和饮食服务行业100多个企业试行了税后承包经营责任制；1986年9月，红岩机器厂面向全国公开招聘厂长，实行资产经营责任制改革，同年10月，这一改革又扩大到重庆毛纺厂、西南制药三厂、中南橡胶厂等19户企业；1988年，重庆大多数国有大中型企业的承包经营责任制改为“税利分流，税后承包”经营责任制。

此外，重庆还开展了股份制改革试点。截至1988年底，全市已有各类股份形式的企业350多家，股份制逐步成为重庆工商企业的主要经营形式。

1991年，为了加快国企改革步伐，重庆又选择一批国营大中型工交企业，实行生产经营、产品定价、人事用工、内部分配、技术改造“五自主”试点，对国有商业实行经营、价格、用工、分配“四放开”改革试点，产生了明显的经济效益和社会效益。

重庆望江工业有限公司正是在此背景下开展改革的。该公司利用自身技术优势，先后研发推出摩托车、汽车、石油机械、风电齿轮箱、专用车等多类民用产品。截至目前，望江工业的风电齿轮箱已销售到云南、内蒙等多个省市，为上海电气、重庆海装、山东中车等9家主机企业供货，年销售超3亿元。

改革逐渐向“深水区”迈进

2000年以来，国内市场进一步开放，市场对产品的要求越来越高。对重庆企业来说，这意味着市场竞争加剧，新产品开发压力增大。

以牙膏行业为例。上个90年代末，不少外资牙膏品牌迅速进入中国市场。为抢占市场份额，不少牙膏品牌间打起了价格战。“广告战加价格战，中国自主品牌从70多家牙膏生产企业，减少到一只手能数过来。”邓嵘回忆说。

与国际巨头竞争，必须通过深化改革来释放企业经营活力。重庆牙膏厂进一步优化管理制度，树立了市场化的目标导向，将生产经营任务分解落实到部门、车间和人头，提高大家的积极性。

同时，企业成立了市场部，并与国际企业展开了深度合作，进行了消费者定性定量研究，最终提炼出了那句家喻户晓的广告语——冷热酸甜，想吃就吃。

2001年，登康口腔护理用品股份有限公司正式注册成立，通过“内外兼修”，顶住了竞争对手的压力，实现销量和市占率稳步增长。

同一时期，重庆水泵厂全面推行市场承包制，并进一步确定了“市场技术一体化”的发展方向。公司对技术人员采用收入浮动制和项目制，项目收入占五成，项目创新成果也直接关系到技术人员职级和收入评定；获得专利后，还有持续专利提成。这套制度极大地激发了员工们的创新热情。

2000年后，重庆水泵厂开始涉足石化、精细化工、冶金、矿山、清洁能源、海洋油田注水等多个领域，营业收入平均每年以近30%的速度快速增长，最高峰年订货额近8亿元。

“那时，许多重庆国企也和登康口腔、重庆水泵厂一样，努力探索着体制转换、结构调整，并成功实现了扭亏为盈。”市国资委相关人士回忆说，2003年，市国资委成立，又标志着国企改革进入一个新阶段，国企的集中战略重组、投融资改革正式开幕。

到2007年初，重庆国资规模从4年前的1700亿元，增长到5400亿元，财政贡献率占到57%，成为全国国企改革的典范。

新时代的改革进行时

党的十九大以来，重庆将供给侧结构性改革作为国资国企改革的主攻方向之一，着力去产能、去库存、去杠杆。目前已累计处置“僵尸企业”703户，提前完成中央资产负债约束任务，市属国企营业成本较营业收入增幅低0.91个百分点。

随着“三去一降一补”的深入实施，我市又启动大数据智能化重点项目293个、总投资847亿元，推进国企数字化重点项目100个，实现战略性新兴产业增加值占比超30%。

在国务院国资委和重庆市委、市政府指导下，市属国企专业化重组整合紧锣密鼓、有条不紊展开——

水务资产与水投集团完成分离运行；重庆药交所事业单位属性资产和市场化资产分离；旅游集团整合市属国企文旅资源，打造全市旅游产业投资运营主平台；商社集团引入物美、步步高作为战略投资者完成增资混改；重庆建工、重庆医药、重庆农商行、三峰环境先后实现A股上市，西南证券完成定增募资49亿元。

目前，市属国企已形成工资总额与效益联动，推行全员业绩考核，建立“基本工资+绩效工资”的薪酬分配机制，实现一岗一薪、易岗易薪。重庆渝富集团、重庆农商行、重庆商社集团、重庆对外经贸集团、重庆医药健康公司、重庆三峰环境集团还纳入全国“双百行动”企业，打造改革“尖兵”。

一系列重大改革成效也接连涌现——

重庆钢铁自2017年底重整以来，企业在组织结构、生产、管理、技术等方面实施的一系列深度改革，成功扭亏为盈、浴火重生，2021年一季度，该公司实现营业收入99.78亿元，同比增长92.70%；

长安汽车从“企业办社会”到聚焦主业汽车，通过建立市场化人才机制，上市、融资发展，完善现代企业“新三会”治理体系，成为了最畅销的国产汽车品牌。

登康口腔市场占有率已跃居中国第4，在抗敏感细分品类市场名列第一。

重庆水泵厂每年都有近10个新产品推出，年营收增长率达到15%以上。如今，该公司研发众多核电泵产品全面进入市场，并正式涉足第4代核电泵研发。

“利改税”打破“统收统支” 激发国企发展活力

□本报记者 向菊梅 白麟

1980年，四川省委、省政府决定在成渝两市选5户国营工业企业作为“利改税”试点企业。重庆印制三厂，就是重庆两户试点企业之一。

当时，就职于市中区税务分局一股的龚仕康负责联系该厂。据他回忆，“利改税”试点前，国企的财税体制是税收和企业利润分开，收支两条线。税收由所在地税务机关全额征收，利润全额上交财政。企业如果想要购买固定资产，更新改造设备，必须向当地财政部门打报告，层层审批过后才能拿到资金，这使得企业生产发展的自主权受到很大限制。

“利改税”则是将国企原来需要全额上交的利润，改为向所在地税务机关上交国企所得税、固定资产税和流动资金占用费，税后利润企业可以自行留存，在规定范围内用于支付职工工资、设立生产发展基金、职工福利基金和职工奖励基金。

1980年到1983年，重庆印制三厂在“利改税”试点期间，用留存的生产发展基金进口了一批先进的印刷设备，生产规模进一步扩大，生产产量大幅度增加。

三年试点到期时，重庆印制三厂不仅没有因为留存利润而少缴税，反而因为产能的提高，取得了国家多收、企业多留、职工多得的较好成效。

5户企业“利改税”试点的成功，在四川省、重庆市引起强烈反响。经重庆市委、市政府审批同意，从1981年起，全市在第一轻工业、电子仪表两个行业的市级国企全面开展“利改税”试点。1983年7月，“利改税”在全国国企中普遍推行，后来又逐步完善，进一步调整了国家与企业的分配关系，极大激发了国企发展活力。

培育国家高新企业30家，科技企业入库400家，研发机构70家……

梁平：绘就科技创新的厚重底色

从生产精密仪器的半导体可靠性实验室，到平均每秒钟生产下线3片LCD液晶显示模块的万级无尘车间……在梁平高新区，机器已成为强大的生产力，科技之火正在点燃创新的引擎，勾画着梁平高质量发展的美好蓝图。

党的十九大以来，梁平区委、区政府贯彻新发展理念，聚焦“高质量、供给侧、智能化”，大力实施创新驱动发展战略，确立建设科技强区、创新高地和全市重要先进制造业基地的奋斗目标，科技创新如车之轮、鸟之翼，推动梁平这座城在逐梦路上阔步前行、振翅腾飞。

科技创新赋能 铸就高质量发展基石

惟创新者进，惟创新者强。

为了让科技创新更好支撑引领高质量发展，梁平找准目标方向，以创建国家高新技术产业开发区、国家农业高新技术产业示范区，建好双桂湖智创生态城为推动科技创新的主要载体，聚焦产业发展强化科技赋能、社会民生强化科技添彩、生态环保强化科技支撑，进一步增强梁平科技创新的集聚度、活跃度、开放度。

一方面，梁平大力实施“双倍增计划”，在高新技术企业培育上持续发力，努力实现科技创新主体倍增、R&D研发投入倍增；另一方面，梁平不断强化创新要素配置，促进资源要素配置、人才要素配置及平台要素配置，推动建设一大批科技创业平台；同时，梁平还在加大政策激励措施、营造创新创业氛围上绵绵用力，修订完善了一系列科技创新财政金融政策，构筑了积极主动、诚实守信的科技创新环境氛围。

着眼当下，梁平正在依靠科技创新打造先进制造业基地，加快发展集成电路、新材料、通用航空等战略性新兴产业，深入推进新型工业化；依靠科技创新推动现代特色高效农业发展，加强农产品精深加工技术创新；依靠科技创新促进现代服务业提档升级，打造智慧交通、智慧社区、智慧商圈、智慧市场等特色智能应用场景，探索新一代信息技术在经济社会各领域融合发展路径。

绘就科技创新的厚重底色，梁平始终在路上。

产业活力迸发 激发高质量发展动能

一系列有力的举措，勾勒着梁平笃定前行的成长轨迹和稳中向好的发展态势。

目前，梁平已培育科技型企业205家，国家高新技术企业64家，国家知识产权优势企业7家，市级知识产权优势企业21家，重庆OTC科创板挂牌企业10家，数字化车间9家，专精特新企业8家；引育各类科技研发机构及分支机构43个，科技服务机构42个，全社会研发投入经费支出占地区GDP比重在渝东北排名第一；与市内外21所高等院校、科研院所开展产学研合作，为企业引进创新人才100余名；最近3年每年创新奖扶兑现资金近2000万元，为79家科技型企业发放知识价值信用贷款、引导商业贷款近2亿元。

当前，梁平“3+3”绿色制造业体系已初步构建，增加值占比突破30%，数字经济增加值占GDP比重达9%。工业投资总量、工业增加值列渝东北第一。梁平高新区建成区17平方公里，累计入驻企业400余家，其中规上企业达到130家。梁平也已获批重庆市高新技术产业开发区、国家农业科技园区、国家功率半导体封测高新技术产业化基地、国家可持续发展实验区、国家知识产权试点城市，为高质量发展目标奠定了坚实基础。

逐梦星辰大海 勾画高质量发展蓝图

放眼未来，逐梦科技创新的星辰大海，梁平高质量发展，前景可期。

“十四五”时期，梁平将力争培育国家高新技术企业130家、科技型企业入库400家、高成长性企业60家、科技研发机构70家、科技服务机构80家；到2025年，梁平高新区将力争实现建成面积30平方公里，实现园区总投资1000亿元；规上工业企业达到300家；建设成为创新高地、产业高地、开放高地、生态高地，成为年产值1000亿元、综合税收30亿元的国家高新区。

以科技之火点燃创新发展引擎，以科技创新勾画发展蓝图。接下来，梁平将始终把科技创新作为高质量发展的主动力，以加快建设科技强区和创新高地为目标，加快产业科技创新和科技成果转化，不断优化创新生态，增强科技创新的集聚度、活跃度、开放度、贡献度、辐射度，以奋力拼搏的姿态，建设科技强区创新高地。 杜杭

如今的梁平，正成为逐梦奋斗者的梦想家园。