

## “渝富模式”成就重庆“汇金”

2007年06月13日

来源：上海证券报

作者：本报记者 王屹 刘海民

2007年3月18日，重庆渝富资产经营管理公司成立三周年的纪念日。这一天，渝富公司携手国家开发银行与重钢集团签订了7500亩土地的战略收购储备协议，协议金额75亿元，用于向该集团的整体环保搬迁提供周转资金。此举被称为渝富在资本市场上又一有力的大手笔。

渝富，一个地方政府的投融资平台，近年来在重庆金融改革与国企重组中的作用大显，业界将渝富公司的成功运作誉为——“重庆渝富模式”。重庆市常务副市长黄奇帆称“渝富模式”集金融创新与资产管理于一体，是一种全新的、积极的创新和实践。

据重庆市国资委有关负责人介绍，渝富是一家成立仅3年多的公司，注册资本金10亿元，由国资委归口管理。在市政府的领导和支持下，其主要承担着三大职能：一是打包处置国有企业不良债务和资产重组；二是承担国有企业破产、环保搬迁和“退二进三”的资金托底周转；三是对地方金融和国企进行战略投资、控股。

对于渝富的功能与定位，黄奇帆有一个十分精辟形象的描述：“打个比方，一个重伤的人，要想自己动手术治疗，那是不可能的，必须要有执刀的第三方。重庆渝富则充当了这样一个角色，它就相当于重庆的‘中央汇金’，是政府打造的专门的金融控股公司”。

三年来，渝富共处置工商银行不良债务157亿元、收购地方商业银行不良资产22.5亿元、对万贯公司等不良债务资产包实施处置，共降低国有企业负债率达10多个百分点；同时，通过向重庆机电控股集团、化医集团、轻纺集团等国有集团所属企业每年提供近30亿元周转资金，有力地推动了企业的破产、搬迁和重组工作；此外，渝富还积极进军资本市场，解决了S\*ST重实、ST东源等问题公司的脱困，极大扭转了辖区绩差上市公司的形象；在金融投资领域，渝富还成为了重庆市商行银行的第一大股东，安诚保险的第一大股东，西南证券的第二大股东，成功投资了三峡担保、银海租赁等金融类企业……这些都使得渝富已初步成为具有中国汇金公司性质地方金融控股企业。

资料显示，截至2006年底，渝富公司总资产达150亿元，三年来共处理债务和不良资产近300亿元，累计实现经营收益3亿多元。

“渝富模式”的成功，引起了全国乃至世界范围的广泛关注。2005年底，世界银行在其发布的《中国经济季报》中评价：“重庆渝富资产经营管理有限公司如果成功，可能成为一个颇具价值的样板，可能为中国东北很多破产国有企业的重组、关闭和转型提供借鉴”。

经典案例 巧妙融资开创国内金融创新先例

渝富公司成立之初，在较短时间内融资 20 多亿元，收购了重庆部分国企在工行重庆分行的 157 亿元不良债务。在这些债务处置完成后，重庆工行的不良贷款率下降了近 11 个百分点，达到了东部地区的良好水平。

当时，重庆市国资委为渝富设计了两种融资方式：一是低成本的信托产品融资方式，二是国开行贷款。在信托产品融资批准难的情况下，渝富得到了国开行的的大力支持。2004 年 4 月，渝富正式向国开行申请贷款。经过对“打包”资产进行全面评审，国开行向渝富提供了 20 多亿元贷款，这是国内金融界第一次大规模为处置不良国有资产提供贷款。在国外，这种贷款被称作“搭桥贷款”，国开行则是以“组合贷款”方式来操作。

“搭桥贷款”这种新的金融工具化作了周转资金，给渝富公司提供了运转变化的动力。现在，渝富公司收购不良资产的贷款申报及信用审查模式，已经成为国开行在全国推广的范例。

#### 经典案例 打包处置不良债务成为全国样板

2004 年初，重庆机电控股集团的资产负债率很高。在债务重组中，渝富公司以 5.57 亿元买回了该集团在银行的贷款本息 25 亿元，机电集团又以同样的价格从渝富回购。通过打包处置和资产重组，机电集团资产负债率大大降低。轻装上阵后的机电集团充满活力，2006 年实现销售收入 100 多亿元，利润总额 7.1 亿元，呈现出良好的发展局面。

据统计，通过整体打包处置不良债务，渝富公司为市级国有企业减轻债务 63 亿元，其中，轻纺、化医、机电三大控股集团减少负债 45 亿元，每年减少财务费用 2.5 亿元，三大控股集团资产负债比率平均降低了 20 多个百分点。市商委所属 7 户企业实行整体打包处置，减负 3.1 亿元。可以说，渝富模式以较小的成本破解了老工业城市国企改革的难题。

#### 经典案例 杠杆效应成为破产和搬迁的周转平台

重庆特钢曾是全国最大的破产案之一，为推动其顺利破产，渝富公司提供了数亿元周转资金，使职工得到妥善安置，破产得以正常进行。渝富公司还参与竞拍了重庆钟表厂的破产资产，维护了社会稳定，降低了国企改革成本。

2006 年 3 月，渝富公司以污染搬迁项目向国开行融资，对重庆化医控股集团提供周转资金 1.1 亿元，用于支持其下属公司渝三峡的股改及环污搬迁。搬迁完成后，渝三峡旧厂区土地作为该笔资金还款来源，交渝富公司储备、处置。渝富公司此笔周转资金的注入，及时解决了该公司股改及搬迁工作资金周转难题，目前，渝三峡股改工作已顺利完成，新厂区正在加紧建设，并且有望借搬迁实现产业升级换代。

截至 2006 年末，渝富通过资本金注入土地、工行不良债权处置企业抵债土地、环保搬迁企业土地、债务重组置换土地、不良资产置换土地等方式，收购、储备土地 2 万余亩。这些存量土地资产，也成为了渝富融资的重要手段。

渝富公司对国有企业的破产托底周转、环保搬迁周转、企业重组周转作用的发挥，得到了国资委的充分肯定。渝富经验作为一种模式，在 2005 年 5 月召开的全国破产工作会议上被国务院国资委推广。

## 经典案例 “渝富系”现身资本市场

资本市场历来是商家必争之地。为重塑重庆上市公司的形象，渝富公司积极进军证券市场，“渝富系”逐渐浮出水面。

重组 S\*ST 重实。重庆实业曾是“德隆系”灾难最为深重的一家上市公司。随着德隆危机爆发，2004 年重实巨亏 9.3 亿元，每股净资产为-10 元，各类银行负债 6.39 亿元，被逼到退市的边缘。在国资委的组织下，2005 年 9 月，渝富公司出资 300 万元从中国华融资产管理公司购得重实 3160 万股股权，成为该公司第一大股东，并随即开始了大规模的债务重组工作。经过一年的努力，渝富以 1.3 亿元资金代重庆实业偿还了全部银行债务，为重庆实业获得新生奠定了基础。

重组 ST 东源。ST 东源是一家由民营企业控制的上市公司，存在严重的公司治理问题，被列为重点监管的高风险公司。至 2005 年底已连续二年亏损，即将面临摘牌。渝富公司临危受命，通过公开竞拍成为东源第二大股东。在渝富支持下，ST 东源仅用半年多时间，即完成了久拖不决的股改、清欠工作，并实现了扭亏保牌目标。

## 经典案例 金融控股大手笔资本运作

中央汇金公司是由国家出资的金融控股企业。在一系列的资本运作中，渝富公司已经成为了具有中央汇金公司性质地方金融控股企业。

渝富近年来还做了这样几件大事：

大手笔之一：组建三峡担保。为积极推动三峡库区产业经济的发展，拓宽移民就业空间，促进库区的繁荣与稳定，重庆市政府、国开行通过渝富公司作为融资平台，投资 10 亿元组建了重庆三峡库区产业发展信用担保有限公司，并决定在三年内使该公司注册资本金达到 20 亿元，从而成为中国最大的担保公司。

大手笔之二：参与组建安诚保险。今年 1 月份刚刚挂牌的安诚保险公司是经中国保监会批准设立，以安全生产意外险为主营业务的保险公司。同时它也是重庆市第一家由本地企业发起、法人在渝的全国性财产保险公司。公司注册资本 5 亿元，渝富出资 1 亿元，占股本总数的 20%，与重庆城投、重庆城建并列第一大股东。

大手笔之三：组建银海租赁。2005 年，在国家商务部的支持下，渝富公司于 2005 年 12 月 31 日与公交控股、机电控股共同发起设立重庆银海租赁有限公司，注册资本 1.8 亿元，渝富出资 1.05 亿元。2006 年 4 月 20 日，银海租赁成为第二批十一家融资租赁试点企业之一，从而成为目前西部地区唯一一家获得融资租赁业务试点资格的企业。