

摘自 3 月 5 日温家宝总理政府工作报告

——访全国人大代表 重庆市常务副市长黄奇帆

本报记者 潘红敏

<http://finance.sina.com.cn> 2006 年 03 月 17 日 15:49 证券日报·创业周刊

“如果成功，重庆渝富资产管理公司可能成为一个颇具价值的样板。重庆国资委下属的渝富公司在国家开发银行贷款的支持下，以人民币 22 亿元的折扣价格购得了 667 家当地企业欠中国工商银行的 107 亿元的债务。如果该资产管理公司能够成功地对这些企业实施运行和财务方面的重组以及所有制转型，那么‘渝富模式’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。”

世界银行日前发布关于中国近期经济社会发展的最新报告——新一期的《中国经济季报》。在谈到中国经济政策时，报告列举了 2005 年以来的主要政策发展的三个方面，重庆市政府成立并成功运作渝富公司作为国企改革的平台是其中之一，报告对此给予了高度评价。本报记者在“两会”期间，对“渝富模式”的主要创造者——全国人大代表、重庆市常务副市长黄奇帆进行了独家专访。

记者：“十五”期间，重庆国资保值增值方面成就非凡，国企改革取得了历史性的进步，西部乃至全国范围，都是令人瞩目的。

黄奇帆：“十五”期间，重庆国企改革取得历史性的进步。五个主要指标显著改善。国有资产总量翻了一番多。2000 年是 1500 多亿元，2005 年是 3686 亿元；净资产翻了一番多。2005 年底市属国有重点企业净资产 902.5 亿元，2000 年时是 410 亿元。资产负债率方面，40 家企业集团资产负债率 71.8%，比 2000 年时的 85.2% 下降了 13.4 个百分点；企业利润明显提高，2005 年达到 38 亿元；国资布局更加合理。

改革是沿三条主线进行的。一是推进国有经济的布局结构调整。二是帮助企业核销债务、剥离社会负担，减轻和解决包袱。三是完善企业治理结构。这其中渝富公司可以说是重庆市国资委的预备队、别动队、突击队。当然这是从渝富公司的功能定位来概括的。简单地讲，渝富公司的功能可用三句话概括：一是企业不良债务处置功能；二是企业资金周转和托底功能；三是企业发展投资和资产重组的杠杆作用。

卸“包袱”：处置不良资产

记者：企业不良债务的处置功能，好像是渝富公司成立的初衷，其处置不良资产的模式也被誉为“重庆模式”，尤其是对不良资产打包处置，是其成名之作。

黄奇帆：直辖以来，重庆市国有企业改革发展取得显著成绩。但是，国有企业三年扭亏脱困时期，国家批准债转股和债务剥离的 320 亿元不良资产尚未有效处置；还有 1999 年前的一大笔历史不良资产，因额度限制没有纳入资产公司处置而滞留在四大国有银行，其中仅在工商行就有 157 亿元的不良资产，涉及企业 1160 户。

面对债务“死结”，商业银行只能通过法律诉讼解决问题，但打官司时间漫长，即使打赢了

官司，债权变现至少需要三四年。此外，打官司成本相当高，银行要清理上百亿元债权，诉讼费至少上亿元，资金清收率也很低，一般仅为 3%-5%。

与其这样，不如由重庆市政府出一笔钱一次性买下这些债务，按照债务总额的 20%-30% 一次性把一笔钱给商业银行，然后重庆市政府再来处理这些“债务包”。2003 年，重庆市政府主动与工商银行商谈，用缩水打折的方式回购股权和债务，处置工商银行 157 亿元的不良资产。这既符合国家对国企的优惠政策，也能降低银行不良贷款率，共赢的事双方一拍即合。

2003 年 12 月 25 日，重庆市国资委就与工商银行重庆分行签署了《整体打包处置工商银行重庆分行不良贷款债权意向书》，协议中所涉及的不良资产是 157 亿元，重庆国资委是以 43 亿元的价格打包买下。

但是重庆市政府作为一级政府机构，不便于进行相关操作，因此设立渝富公司，将其作为当地政府及国资委的债务化解平台。2004 年组建时有 10 亿元资本金，到去年底有 47 亿元资本金，61 亿元债务，108 亿总资产。

2004 年渝富公司与工商银行签订协议，采取打包打折的方式，把这 157 亿元不良贷款买过来。渝富得到这 157 亿元债权后，渝富公司再向这些企业要回 20 多亿元的本金，加上 10% 的利息，总共 30 亿元。市属各工商产业集团都跟渝富公司达成了协议。有现金的用现金还债，也有的企业用地还债。到 2005 年底，基本完成 157 亿不良资产处置工作，其中市级债权完成处置 95%，区县(自治县、市)债权处置完成 83%。从这里可以看出，渝富公司充当了国有工商企业重要的债务周转和不良资产打包打折的工作平台。如果没有渝富公司这个平台，工商银行在 1000 多个企业的 157 亿元债权根本无法推动，银行不良债务居高不下，企业融资困难，发展举步维艰。这些债务处理后，重庆机电控股、化工、轻纺三大国有集团负债率分别下降了 30 个百分点、17 个百分点和 19 个百分点，企业发展良好。同时重庆金融机构不良贷款由 2000 年的 36% 左右下降到 8% 左右，成为全国金融环境最好的地区之一。

解“死结”：周转与托底

记者：一些企业在搬迁、破产等过程中，需要首先解决职工安置问题，但企业不破产、不搬迁又无钱安置职工，形成一个死结，就像鸡和蛋谁先谁后似的。渝富把这个结解开了。这也是渝富的第二个功能即企业资金周转和托底功能。

黄奇帆：在环保企业、退二进三企业搬迁和国有企业破产关闭过程中，渝富公司以土地作抵押，提供给企业搬迁资金或者破产周转金和托底资金，帮助企业建设新厂，安置职工，等到环保搬迁、退二进三企业搬迁以后，或者破产关闭企业法院宣判以后，渝富公司再到土地交易市场公开拍卖抵押土地，收回垫付资金。

比如，2004 年重庆市政府确定了 29 家环保企业必须在 2007 年底前搬出主城区。企业搬迁，首先面临职工安置和建设资金问题。职工未安置，企业就不能关闭拍卖，而老企业不关闭拍卖，就没有资金安置职工，当然更没有资金建设新厂。这就形成了一个死结，导致企业搬迁困难。市政府依托渝富公司，采取以地换资金，以时间换效益的办法，帮助企业搬迁。由渝富公司先筹措一笔钱，按当前市场价格收购搬迁企业的现用土地，并先行支付土地出让金。企业利用这笔钱，安置职工，建设新厂。一两年后，企业完成异地新建、转产后，渝富公司

再招标采购老企业的占用地，收回先前支付的资金。由于建设用地逐年升值，渝富公司偿还贷款后还略有微利，目前已完成 19 户企业搬迁，今年底完成 4 户，2007 年完成余下的 6 户企业搬迁。

去年渝富公司就拿出 50 多亿元，帮助特钢破产、天原化工厂搬迁、其他六七个企业环保搬迁等等的周转。

杠杆：助推企业发展

记者：杠杆是渝富公司的又一个功能。如果说，处置不良资产是对企业减负，提供周转金是托底，那杠杆作用应该是更多地用在发展企业上吧？

黄奇帆：渝富公司的利润，上缴财政返还后，专门用于支持国有企业的技术创新和技术改造，用于向工商企业注资或推动资产重组，在实现企业资产重组中有不可或缺的杠杆作用。因此也可以说，渝富公司是重庆国有工商企业发展的综合性投资公司，目前主要是参与各种国有企业的资产重组。在重钢股权回购、重庆实业股权回购、ST 东源重组、重庆市商业银行的重组、西南证券的重组等方面都体现了这一点。

比如，对工行 20 亿元债转股形成的占重钢 70% 的股权进行回购，保证国有资产的保值增值，保证国有资本的控股权。

以渝富公司参与重庆市商业银行战略重组为例。重组前商业银行净资产只有 2 亿多元，有 100 亿的贷款，没有达到巴塞尔协议规定的资本充足率标准。2004 年重庆对商业银行实施增资扩股，银行资本金由 2.7 亿元扩大至 16 亿元，2005 年进一步扩大到 20 亿元。在此基础上，由渝富公司用现金收购了商业银行 33 亿元不良贷款中的 24 亿元(9 亿元可以清收)，使不良贷款率下降到 1% 以下，成为信用良好银行。

渝富公司收购商业银行的 24 亿元缺口从两方面处置：一是明年上半年，渝富公司、商业银行股东共同缩水 5 亿元股本，向战略投资者溢价转让，大致能冲销掉 12 亿元；二是另外的 12 亿元，由政府帮助消化。一方面政府划 2000 亩地给渝富公司，一亩地赚 30 万，2000 亩就是 6 亿元；二是把商业银行 6 年的地方税返回给渝富公司。商业银行的税收地方部分大致是每年一亿元，6 年差不多 6 亿元。这样就把 12 亿元补了。目前商业银行资产质量和规模进入了全国商业银行前 20 位。

融资方式创新

记者：财政不出一分钱，渝富公司作为一家没有任何积累的新公司，如何能拿出二三十亿元现金去回购商业银行的不良债权？当时渝富公司的融资方式也是一种创新？

黄奇帆：简单地讲就是“搭桥贷款”。去年 4 月，渝富正式向开发银行申请贷款，开发银行用 1 个多月时间对“打包”资产进行了全面评审，很快就批复下来。6 月 29 日，开行向渝富提供了第一笔贷款 5 亿元，7 月 1 日又贷款十几亿元，提供了共计 21.7 亿元的贷款。渝富在两个月内就把当年全部贷款拿到了手上。开行贷款后就派人到渝富做财务顾问，参与制定处置不良国有资产的方案。

这是国内金融界第一次为处置不良国有资产提供贷款，从而创造了一种新的金融工具。在国外，这种贷款被称作“搭桥贷款”，开发银行则是以“组合贷款”名义批准的。以往开行贷款往往针对具体的大中型项目，此次则开辟了一种支持国有企业债务重组的新方式，给其他地方的国企债务重组提供了可资借鉴的经验。

“搭桥贷款”这种新的金融工具，化作了周转资金，给渝富这个资产魔方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，已经成为国家开发银行在全国推广的范例。

市场原则运作

记者：您曾给渝富公司制订了一个运作原则：“财政不补贴，政府不干预，国企要满意，渝富有盈利”。渝富作为市场主体，自行融资回购债权，自行处置不良资产。

黄奇帆：这是渝富公司的工作原则。第一，坚持市场化原则。渝富公司作为法人实体和责任主体，市政府明确提出“政府不补贴，财政不补贴，企业要满意，渝富有赢利”的工作原则。渝富公司以市场化原则和方法，直接融资、收购债权和处置债务。严格遵循市场经济规律和金融管理原则，严格按照市场化规范操作。

第二，坚持专业化原则，银行金融机构几百亿元的不良资产，涉及几千个小企业。若这几千个企业分别与银行谈判，那将是一项非常浩大、艰巨、复杂的工作！况且，信息严重不对称，专业人员又缺乏，导致时间长、谈判成本高。由渝富全部回购债权后，再分别与企业处置债务，就极大地提高了工作效率，降低了回购处置成本。

第三，坚持自主融资原则。这是坚持市场化处置原则和方法的根本体现。为了减少银行的压力，确保融资到位，国资委牵头，渝富公司设计了低成本的信托产品融资方式和国家银行贷款两种融资方式。在信托产品批准困难的情况下，渝富公司迅速落实了国家开发银行的贷款，成为开发银行进行“开发性融资不良债权收购”在全国的首次试点。

第四，坚持严格审慎的原则。在国务院批准重庆整体处置不良贷款的方案后，在购买债权前，在工商银行的支持下，国资委组织渝富公司对不良债权企业认真进行了审查，保证了债权质量。

“渝富模式”需要有一位精通金融更具有超凡胆略的“操盘手”

本报记者 吴红缨 姚伟 重庆报道 2008-10-25 3:06:27 渝富已经成为模式。

让我们先拉出一长串单子：控股西南证券(持股比例 56.63%)、重庆银行(持股比例 25.13%)、重庆农商行(持股比例 10%)、安诚保险(持股比例 20%)、银海租赁公司(持股比例 28.33%)、三峡担保公司(持股比例 50%)……

一个带着汇金色彩的地方国有金融控股集团就这样，短短 4 年内在山城崛起。但这还不是全部。

如果细细翻看重庆上市公司的股东身影，重庆渝富可谓无处不在——替 SST 重实(000736.SZ)引入中住地产，晋身 ST 东源(000656.SZ)第一大股东，托管过四维控股(600145.SH)，购买过中国嘉陵(600877.SH)、重庆钢铁(601005.SH)土地，参股重庆机电(02722.HK)。

本报记者获悉，根据重庆市政府的构想，重庆渝富已在筹划收购城投公司所持重庆国际信托投资有限公司股权(原则上不低于 3.2 亿股)，晋身第一大股东之位。如是重庆渝富在地方金融资本帝国的打造上趋于完美。

2005 年底，世界银行在其发布的《中国经济季报》中评价：“如果成功，重庆渝富资产经营管理有限公司可能成为一个颇具价值的样板，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”。这还是在重庆渝富仅仅成立一年多的时间，世界银行即送上这样的溢美之词。

不独如此，重庆渝富收购不良资产的贷款申报及信用审查模式，也成为国家开发银行在全国推广的一个范例。

但是看上去很美的“渝富模式”，并不容易学。虽然此后诸多省市纷纷到重庆取经，一度欲拷贝“渝富模式”，但均出现水土不服的情况。

对于渝富自身来说，平台有了，杠杆也逐渐完善了，在重庆奔向下一个直辖十年的路上，通过撬起重庆的资本金融板块，让重庆告别乡大城小，进入真正意义上的大城小乡，这或是真正的考验。

重庆渝富董事长何智亚接受本报记者独家专访时表示，尝试“渝富模式”政府是需要冒一定风险的，因为如果操作不成功，需要最后埋单的可能是当地政府。

何智亚说，这需要有一位精通金融更具有超凡胆略的“操盘手”。

经济效益不是唯一

《21 世纪》：众所周知，重庆渝富的诞生源于解决工商银行重庆分行 157 亿元的资产包，请介绍一下当时具体消化不良债务的情况？

何智亚：当时总的资产包是 157 亿元，渝富公司直接处置了 107 亿元资产包，另 50 亿元是由工商银行通过国家一些支持政策和其他方式解决。对于重庆市的工商企业来说，确实是实实在在地解决了 157 亿元不良债务。

《21 世纪》：在 2004 年重庆渝富掏出 20 多亿元真金白银收购这 107 亿元资产包后，重庆渝富对上述债务的清收能否找到平衡？

何智亚：重庆渝富在清理工商银行不良贷款包过程当中，除了资金的平衡账以外，更主要的是促进重庆国企发展、改善重庆金融生态环境，这方面的意义远远大于经济上的意义。截至目前，总的清收率达到了 96%，收回金额包括土地资产在内接近 20 亿元。

职能转变

《21 世纪》：经过四年多时间的发展，重庆渝富的职能是否实际在不断演变？

何智亚：重庆渝富从开始清收不良债务，到现在具有多种职能，不断得到发展壮大。根据市政府的要求，现在重庆渝富主要具备有四大职能，一是清理消化和重组不良资产，在 157 亿元清理之后，又清理了西南证券、重庆银行、农村信用合作联社和其他不良资产，截至目前，清理不良资产已经达到 220 亿元；二是代表政府实施土地一级储备，现在重庆渝富是重庆三家主要土地一级储备机构之一，储备土地超过 3 万亩，主要是主城区的工矿企业土地；三是地方金融控股，即打造类似中央汇金公司形

式的企业，重庆渝富目前已控股西南证券、重庆银行、重庆农商行等，但现在工作并没有做完，按照市政府领导的要求，重庆渝富还应当控股其他地方一些金融企业，但这要有资金支撑，还需要有一个过程。所以说重庆渝富仅仅是初步构建了地方金融控股的框架；四是向国企参股、提供注册资本金、参与国企 IPO 等方面的职能，重庆渝富已向重庆机电控股投资集团、双钱轮胎、重邮信科等国企投资，向担保公司注入资本金，并参与了部分国企上市前的平台搭建工作。

“工具、平台、杠杆”

《21 世纪》：市政府和重庆国资委对重庆渝富的职能和定位能不能用作一个概括？

何智亚：几大职能其实可以用三个词概括，就是“工具、平台、杠杆”。所谓工具，就是市政府、市国资委做许多事情时，需要一个能够得心应手的工具，这时候重庆渝富就要无条件站出来，充当这个工具；平台就是操作运作平台，如前面说的 157 亿元不良资产的清收，需要有一个平台，按照市场经济的规则，许多事情不可能让政府和财政亲自站在第一线，重庆渝富作为一个国企出面运作就顺理成章；所谓杠杆，即扩大效应，四两拨千斤，包括在西南证券重组、重庆银行“龙虾三吃”、重庆农信社的整合等过程中，重庆渝富起的就是杠杆作用。重庆渝富把“工具、平台、杠杆”真正做好了，就可以说基本达到了市委、市府的要求。

加强风险防控

《21 世纪》：现在重庆渝富的资产状况如何？

何智亚：重庆渝富的资产规模增长还是非常快，2004 年底时总资产为 50 亿元，2005 年底时达到 100 亿元，2006 年达到 150 亿元，2007 年增加至 250 亿元，今年预计可能达到 380 亿元。整体资产负债率基本控制在可调控风险限度之内。重庆渝富的核心资产主要有两大块，一块是股权，一块是土地。

《21 世纪》：下一步，重庆渝富将会往哪方面发展？

何智亚：公司规模越大，越要注意控制风险。在中国经济的宏观调控和世界金融危机的影响下，大型国企要独善其身，需要更加关注国家经济和金融政策，关注世界金融市场发展趋势。

下一步，重庆渝富一是要注意资产规模的扩张适度，更加注重资产质量；二是要控制资产负债率保持在合理的水平；三是要注意现金流在净资产中的比例，随时注意公司资金池里要保持一定数额的现金流量，以保证公司各项业务的正常开展。在此基础上，重庆渝富要根据市委、市政府的决策，与时俱进，主动思考、研究一些带根本性、战略性的发展方向，为保持长期的，可持续的发展奠定更牢固的根基。