

兩會 2010

# 黃奇帆

零九年幾大省部級高官進行了屆中調整，被稱為「金融市長」的重慶市原常務副市長黃奇帆接班老市長王鴻舉，這個過程幾乎沒有懸念，是因為現在是重慶——這個在西部城市群中並不特別突出的城市，正在力爭成為西部的金融中心。渝港滬金融協作商會負責人蔡律為此曾撰寫《重慶呼喚金融市長》，他告訴記者，「重慶市長的素質給了我信心：重慶真幸運，因為市長黃奇帆是個金融行家。」

文：冀萍、韓毅、陳思、俞芳



▲重慶市標誌「人人重慶」



全國人大代表、重慶市市長黃奇帆（陳曉彬攝）

## 從「金融市長」到「全能操盤手」



重慶市順利完成領導班子的新老交替，左二為新任市長黃奇帆，左三為中央政治局委員、重慶市市委書記薄熙來，右二為重慶市原市長王鴻舉

黃奇帆2001年自上海空降重慶，懂經濟、熟悉金融工作的背景以及擁有謀劃上海浦東新區的經驗是黃奇帆從上海帶到重慶的「資產」。黃奇帆履新就從金融改革入手來解決當時政府面臨的嚴重財政問題，創造性地提出和謀劃5項「金融興市」改革並大手筆組建重慶「八大投」公司，他一直致力推動重慶老工業基地的復興。今年，黃奇帆再次創造性的推出「雙軌制」住房改革、打造七大戰略性新興產業，這位昔日的「金融市長」正在一步一步轉變為「中國第四城」的全能操盤手。

### 盤活百棟爛尾樓

上任伊始，黃奇帆就碰上爛尾樓問題。2001年前後，重慶市主城區「爛尾樓」總投資達50億元，涉及拆遷戶5000多戶、銀行貸款30多億元，沒有人敢去接盤。黃奇帆決定親自操刀處置重慶著名的爛尾樓——緊鄰解放碑的地鐵花園中心。

該項目投資3億元，銀行貸款1.7億元，1300戶老百姓的集資款1.2億。徵地、動遷、打樁、造樓，樓還沒蓋好，開發商的錢卻用光了。銀行害怕損失就趕緊封賬，而老百姓看集資項目前景無望就頻頻上訪38次，政府協調了十多次也無法平息集資戶的怒火，各方都陷入僵局。重慶市政府決定對該項目實施破產拍賣，重慶城投公司接盤，保證了購房者和銀行的利益，大家解套。

黃奇帆成功解決地鐵中心花園項目，讓重慶民營企業家看到爛尾樓裡頭的「黃金」，從2003年開始，重慶本地民企以及美國摩根財團、上海上投投資管理公司、深圳茂業百貨等海內外投資者開始「爭食」重慶的爛尾樓。「沙裡淘金」需要的就是資本運作。2004年，重慶近百棟爛尾樓徹底得以解決。

### 「渝富模式」整合資源

2002年，國有企業剛剛復蘇，在市場主體非常薄弱的大背景下，黃奇帆採取「渝富模式」整合資源，以時間換空間，後期再次對重慶本就弱小的金融、證券進行重組，採取置換債務包的形式置換不良資產，大減不少債務，銀行的資信也由此提升，對重慶的放貸是一大利好。2009年，金融業佔全市GDP比重已上升到6%，是全中國5個金融業成為支柱產業的省市之一。

黃奇帆被外界稱為「金融市長」更是因為他在指導重慶商業銀行運作時的出色表現，當時和全國其他銀行一樣面臨高不良貸款的重慶商業銀行，在他的指導下很快不良貸款率下降到1.2%，僅次於上海、北京，居全國第三位，成為全國金融生態最好的地區之一。值得一提的是，重慶去年在要素市場建設中有4個交易所開張，今年還將爭取把票據市場和藥品交易市場建起來，加上國際結算中心，形成「6+1」的格局。重慶建設長江上游地區金融中心的目標，似乎指日可待。

### 「淨殼重組」移植重慶

作為國內的六大老工業基地之一，重慶的上市公司基本上都是從國企改制而來，上市公司集中分布在支柱產業和傳統產業，市場競爭異常激烈，市場空間也相對飽和。很多公司在上市兩三年後就出現連續虧損。重慶原來

27家上市公司裡有10個垃圾股，2002年前後，重慶板塊深陷泥潭，西南合成、渝三峽、重慶東源、渝開發、民豐農化等公司紛紛面臨退市或ST風險。重慶上市公司已經有三分之一被來自外地的公司重組，這些公司主業已淡出重慶，但債務卻在當地銀行不斷累積。

黃奇帆掀起了政府強力主導的「保殼運動」。在他推動下，重慶成立了上市公司重組領導小組和上市公司重組辦，奮力挽救重慶上市公司。黃奇帆預見到上市指標和配股資格對於地方經濟的重要性，必須想方設法「保殼保配」，黃奇帆把上海「淨殼重組」的模式移植到重慶，從2002年的渝開發，2003年的西南合成，到2004年的民豐農化重組，2005年解決ST重慶破產危機，均是先債務重組然後資產置換。時至今日，30多家上市公司「脫胎換骨」，從業績低迷提升到逆市上揚只花了3年時間。

### 組建「八大投」提速城建

黃奇帆率領整合各類分散的政府資源，組建了包括城投公司、高發公司、高投公司、地產集團、建投公司、開投公司、水務控股和水投公司八大投資集團。將分散的建設資金集中到一個「盤子」裡，整合形成規模優勢，提高融資信用度，以實現資源優化配置，成為重慶基礎設施、城市建設等公共領域重大項目的重要投融資平台。

據世界銀行調查，2003年，八大投資集團資產總額只有300億至400億元。到2009年底，八大投資集團資產總額近4000億元，6年間增長了10倍。更重要的是，這8家投資集團已成為重慶政府的「第三財政」，扛起了重慶基礎設施和城市建设投資的重擔。截至去年底，重慶市屬國有重點企業資產總額為9500億，規模由2003年的全國第19位升至第4位。

### 完善教育投融資體制

黃奇帆還將其熟悉的資本運作方式運用於重慶市教育發展上。按照債務分擔、分類幫助的原則，重慶市委、市政府組織市級財力，通過多年努力於2006年，清償了近20億元人民幣的「普九」債務，在全國創造了一個義務教育的典範；並通過完善教育投融資體制，投入230億元人民幣建設包括農村寄宿制項目、農村遠程教育在內的教育重大項目，推進城鄉教育均衡發展，促進教育公平。

重慶大學城在黃奇帆的推動下已頗具規模，重慶高等教育毛入學率亦在23%以上；重慶中等職業教育，農村孩子不願讀高中，願意讀職高均有幾千元補助。對教育普惠政策的推動，直接關係勞動者素質，關係到城市競爭力。作為具體的實施者，黃奇帆對重慶大學城與西永微電園互為犄角的佈局，不但成就了大學城，亦為惠普、富士康入駐創造了條件。

### 「雙軌制」破解住房難題

今年1月，黃奇帆就住房保障、房價收入比、高端住房調控問題，提出在原有保障方式上，創新開展公共租賃房保障制度，新建2000萬平方米的公共租賃房。重慶住房今後將實行「雙軌制」，60%的中等收入家庭購買中小套型、中低價位商品住房，10%的高收入人群購買高檔商品住房；30%至40%的居民靠保障房解決居住問題，包括廉租房、經濟適用房，以及危舊房和棚戶區改造、城中村改造，解決農民工公寓等。引入公共租賃房制度後，重慶形成了「5+1」的住房保障新體系。著名經濟學家胡星斗認為，公共租賃房的出現，將使重慶的房價調控形成獨特的「一抑制一牽制」模式。所謂的抑制，是指重慶針對高檔住房設置的差別化的稅收政策；而公共租賃房進入後，對投資性消費者的影響，直接可以牽制房價走高。

主管重慶經濟9年，黃奇帆被公認為經濟好手，在全球「金融危機」的寒冬中，地處內陸的重慶經濟在短時間內強勁攀升，經濟發展呈「這邊風景獨好」之勢，黃奇帆功不可沒。而新年伊始，他獨創用「雙軌制」來破解住房難題，以及「用林權改革富農」來破解城鄉統籌課題，似乎向外界展示了他在從一個專業性很強的「金融市長」向重慶——這個「中國第四城」的全能操盤手轉變。

## 渝「垂直整合」破IT業沿海壟斷格局



重慶筆記本電腦生產基地藍圖

距離海岸線大致2000公里的內陸城市重慶，一躍成為全球IT業的鍾情之地。繼去年8月惠普與富士康在重慶西永微電園投建年產3600萬台筆記本電腦項目後，台灣英業達隨即跟進，於去年底在西永建立產能為2000萬台筆記本電腦生產基地。今年1月，廣達中國第三製造基地亦落戶重慶西永。全球最大硬盤生產商希捷、IT巨頭韓國三星集團亦對投資重慶進行考察論證……

重慶市長黃奇帆回憶，2008年5月他率團赴美國惠普總公司招商，之前與惠普總裁並不認識，惠普出於對時任重慶市常務副市長黃奇帆行政職務的尊敬，大家才見了面、吃了飯。「如果低頭哈腰說一通招商引資的話，人家根本不把你當回事。說自己投資環境好、交通樞紐、財稅優惠政策、勞動力富餘、油電煤運便宜……每個地市區長、省市長都擅長這一套。」黃奇帆說。

然而加工貿易、內陸梯度轉移，必須突破模式！而正是重慶「垂直整合」的模式吸引了惠普。黃奇帆稱，「若採用沿海水平分工的加工貿易模式，不管重慶的要素成本多麼低廉，稅收政策多麼優惠，進項物流成本在水平分工的模式下肯定比不過沿海地區。因此，重慶力爭在3年內將筆記本電腦的零部件達到80%本地化。一個筆記本電腦有千多個零部件，如果實現本地化就沒有航空運費，幾乎等於零距離。西部內陸加工貿易一定要一頭在內（零部件本地化），一頭在外（產品出口），從而改變世界水平分工模式。」

重慶市發改委主任楊慶有表示，筆記本電腦作為一個產品拆分為，諸如屏幕、芯片、電池等在沿海地區進行了水平橫向的分工，所謂「垂直整合」就是把筆記本電腦作為產品，不僅僅只是裝配，而是在重慶實現縱向一體化，將涉及筆記本電腦整個產業整合到重慶。

重慶的筆記本電腦生產基地與沿海城市有三大不同：首先，重慶是把整機和零部件廠商結合在一起，垂直整合產業鏈，降低了物流成本。其次，富士康、英業達、廣達等廠商不僅為惠普代工，也將生產零部件，並將生產研發、設計機構放在重慶。再者，重慶筆記本電

腦基地將金融、物流、結算中心結合起來。」重慶市經信委書記沐華平表示，一方面通過電腦整機銷售企業帶動零部件生產企業的進入，或者零部件生產企業延伸生產整機；另一方面大力發展本地物流產業，形成了協同效應。

### 亞洲最大筆記本電腦製造基地

「垂直整合」效應立竿見影，一年時間不到，以惠普項目為中心，從富士康，到全球最大的服務器製造商英業達、全球最大的筆記本電腦代工企業廣達相繼進駐……重慶的產能也由最初規劃的400萬台，增至3600萬台、5000萬台，甚至最終將達到8000萬台，成為亞洲最大的筆記本電腦製造基地。

「2008年全球年銷售筆記本電腦產能為1.6億台，中國大陸地區有1億台，基本分布在沿海。預計3至4年後，該數據將增長到3億台以上。重慶將投入1500多億重點發展筆記本電腦關聯設備加工。」黃奇帆說，未來幾年內，全球筆記本電腦增量中近半將在重慶生產。重慶筆記本電腦生產基地不是沿海產業的簡單轉移，而是未來的全球化產業在重慶落地生根。及至2015年，重慶筆記本電腦產業鏈產出將超過5000億元，加上其他電子產業，預計總規模將達到8000億元人民幣。」

鴻海集團董事長、富士康科技集團總裁郭台銘稱，目前富士康在重慶的工廠正在加快建設，該集團將加速在重慶的垂直整合，帶動其他的配套企業入渝建廠。「目前，富士康在渝基地所需的零部件，主要來自長三角、珠三角。由於筆記本電腦產業鏈需要解決人才、物流、通關效率等問題，為降低物流成本，富士康已決定帶動配套商赴渝建生產基地，打造「一條龍」產業鏈。」郭台銘透露。

楊慶有認為，重慶產業結構調整是「無中生有、平地起」的模式，從而形成了未來的亞洲筆記本電腦生產基地。既走了一個相對產業高端化的路子，又進行了產業結構調整。為西部大開發的深化，為中西部地區追求產業升級，推動結構轉型提供了一種全新思路。

重慶金融中心解磅碑