



黄奇帆的方法论

尚海 / 文

重庆3个月要换一幅地图，背后是政府投资公司的作为，而最终则取决于政府的管理智慧。

“基于重庆市解决城市发展问题的经验，我总结出改革和创新的5种方法论。”在2008年5月10日的一次学术演讲中，重庆市委常委、常务副市长黄奇帆陈述了这些管理智慧，“实际工作中的改革创新，一般都可归结到这5种。至于具体适用哪一种，要具体问题具体分析，有针对性地实施不同的举措”。

方法论一：改变体制和机制

“有些矛盾和问题的根源在体制、机制上。在原有的体制、机制条件下，不管采取什么措施都不能解决矛盾和问题。这时，我们就要从体制、机制入手来改革和创新。体制、机制理顺了，这些矛盾和问题也就迎刃而解了。”

黄奇帆举例道，比如，上世纪90年代至2002年以前，政府财力薄弱，引进投资者建路桥，由投资者设卡收费。由于收费站点太多，每辆车每年的路桥费要1万元以上，增加了市民用车成本。

黄奇帆说：“路桥收费问题本质上是投融资体制问题。要解决这个问题，必须从改革城市路桥建设投融资体制入手，确立政府公共财政的投资主体地位。”

按照这个思路，由市政府的建设性投资集团出资70多亿元（资金来源为银行贷款），把主城的7桥1隧13条路全部从投资商手中回购，并取消收费站点，车辆通行实施缴纳2000元过桥年费。从2002到2007年，重庆主城区新的路桥建设，共投资200多亿元，全部是由政府出资。

依靠制度创新，重庆解决了城市路桥建设投融资体制问题。居民交通成本明显下降，城市空间大幅拓展。

方法论二：调整政策和管理

“有些矛盾和问题的根源不在体制、机制上，而在政策和管理方法上，那么就要通过调整政策和管理方法来解决。”黄奇帆道出了第二种办法。

从根本上改变城市基础设施建设的投融资体制的同时，重庆用“三个不”措施构筑防火墙：财政决不为投资集团作担保；投资集团之间不能相互担保；各投资集团的专项资金不能交叉使用。

另外，建立“三大平衡”防范经营风险：

第一，净资产与负债的平衡。各大投资集团要把净资产与负债的比例维持在1:1左



山城之美，来自天工，更是执政者玉作。

右，即把资产负债率控制在 50% 左右，甚至更低。第二，集团现金流的平衡。即需求和供给的平衡。第三，投入与产出或投入与来源要平衡。投资集团在接受政府部门下达的具体投资建设任务时，也要坚持经济规律、价值规律和市场原则。

重庆八大政府建设性投资集团由于“三个不”和“三大平衡”，目前资产规模达到 2000 多亿，资产负债率下降到 55%。

方法论三：调整资源配置

“既有的资源配置方式是一种固化状态，导致了一些矛盾和问题的产生。那么，解决这些矛盾和问题就需要调整资源配置方式，改变现有的固化状态。”

这是黄奇帆的第三种方法论。

以重庆市解开坏账“死结”为例，黄奇帆说，2000 年，重庆市全市贷款余额为 1600 亿元左右，其中不良贷款就有 500 多亿元，不良贷款率高达 30% 以上。

2004 年前后，重庆市与中国工商银行总行达成协议，由重庆市按照 18% 的清偿率收购这些坏账。但是，如果让中国工商银行与 1000 多户企业分别签协议，工作量非常大，时间会

拖得很长，并且未必能达到 18% 的回收率。

这就要创造性地改变资源配置。重庆市专门组建重庆渝富资产公司，从国家开发银行获得了 30 亿元专项贷款，打包收购了中国工商银行的债权。收购之后，渝富资产公司把这些不良资产整体打包，集中处置给重庆的国有企业集团。渝富资产公司只用了半年左右的时间就基本收回了 30 多亿元的收购资金。

“按照这个经验和模式，我们一年时间共处置了近 300 亿元银行坏账。”到 2007 年底，重庆市银行贷款余额增加到 5200 亿元，但不良资产率下降到 5.5%，成为全国金融生态较好的地区之一。

方法论四：改变边界条件

黄奇帆认为：“任何事物的存在和发展都有一定的边界条件，从而形成一定的格局和体系。要想解决某个问题，创造新的局面，就要改变原有的边界条件，创造新的条件，构成新的格局和体系。”

上世纪 90 年代中后期，重庆的工业企业严重亏损，经过几年的努力，2000 年实现整体扭亏为赢，但全市工业企业利润总额只有

“任何事物的存在和发展都有一定的边界条件，从而形成一定的格局和体系。要想解决某个问题，创造新的局面，就要改变原有的边界条件，创造新的条件，构成新的格局和体系。”



五种方法论，一种又好又快的发展，验证着“金融市长”的称誉。

20 多亿元，而且每年工业投资总额仅有 100 多亿元，只占固定资产投资的 16%。

一系列的瓶颈制约着重庆工业的发展，黄奇帆说，为此我们不断地去改变这些边界条件，如降税、销坏账、储土地、建基础设施和拉长产业链。

“以降税为例，2000 年国家就宣布西部地区所得税率降为 15%，但到 2002 年时，重庆 1.3 万个工业企业回报率一般只有 10% 左右，缴纳 33% 的所得税后，净利润只有 6.7%。2003 年，重庆市把工业企业的所得税率全部降为 15%，这样一来，净利润就有 8.5%，投资者会更愿意来投资。”

方法论五：改变利益格局

“从经济和社会管理的角度看，改革和创新本身往往就是利益格局的调整。现实的诸多矛盾和问题，实质上是利益的冲突和利益格局的失衡。只要我们重构利益格局，兼顾各方利益，特别是弱势群体的利益，就可以很好地解决矛盾和问题。”黄奇帆解释道。

重庆市的垃圾股重组就是例子。“在重组 ST 股时，我们确定了一个平行四边形原

则，维护好四个方面的利益：一是不能让战略投资者吃大亏。二是不能让债权人吃大亏。三是大股东作为公司的决策者和管理者，要承担经营亏损的主要责任。四是重组后的上市公司股东也会承担相应的损失，并通过市值溢价来充抵。”

比如 ST 星美(S*ST 星美 000892.SZ)，首先是进行债务重组，引进战略投资者销掉不良债务。假如债务有 12 亿元，如果以 1:3 的比例出 4 亿元销掉债务，投资者就会愿意。银行也会愿意，因为收回 4 亿元，就有 50% 左右的清偿率。

其次是股权重组。以 ST 星美为例，公司有 1 亿多法人股，如果按照股权分置改革政策，要给流通股股东对价，但由于股权已经是负值了，分的也是负资产。因此，改为送 5000 万股给战略投资者，作为对战略投资者出 4 亿元销坏账的回报。股民虽然没拿到这 5000 万股，但是负资产变成正资产，也得到巨大利益。

“在这个利益格局调整的过程中，政府作为第三者要当好裁判，做好平衡。”黄奇帆最后如是说。