

着眼优化主业配置、升级城市功能、开拓资本平台等维度，密集推出一系列资本运营与资产盘活举措，持续释放国有存量资产发展潜力与内在价值——

山姆落地背后，有一盘青岛国资盘活资产的大棋

□青岛日报/观海新闻记者 王奕宁

当前，如何将资产转化为企业高质量发展的持续动能，已成为国企改革向纵深推进的关键课题。

党的二十届四中全会提出，“深化国资国企改革，做强做优做大国有企业和国有资本，推进国有资本布局优化调整，增强国有企业核心功能，提升核心竞争力”。青岛国资系统以提升企业核心竞争力为导向，密集推出一系列资本运营与资产盘活举措，激活存量资产活力，为国企转型升级注入强劲动力。市国资委印发《青岛市市属企业存量闲置资产盘活三年攻坚行动方案》，2025—2027年，持续深化“退出一批、改造一批、调整一批、招商一批”的“四个一批”策略，坚持“一资一策”原则，根据资产的不同性质与盘活方式，分类、分层、分批稳步推进盘活工作，持续释放国有存量资产的发展潜力与内在价值。



■“心动里”潮流文体社交公园效果图。



■青岛啤酒生物科技有限公司建设项目效果图。



■原属城投集团的汽车北站已调整至城运控股集团。

■山姆会员店外立面已现雏形。邢志峰 摄

促进商圈发展，提升城市功能

青岛国企存量资产的盘活，从一开始就着眼于城市功能升级和产业转型深度融合，推动土地与空间资源实现价值再生。

在欢乐滨海城A4地块的盘活中，政企协同探索出区域整体开发的新路径。今年1月，城投集团与市北区政府通过资产置换方式，将该地块整合至区级平台公司，有力保障了山姆会员店山东首店的顺利落地。作为交换，城投集团获得了科技创新园、七色堇办公楼等优质资产，实现双赢格局。

山姆会员店作为全球知名仓储零售品牌，其山东首店具有强大的市场号召力，不仅填补了高端批量采购市场的空白，也将为市民带来全新消费体验，提升欢乐滨海城的商业能级。它的落户将吸引大量跨区域消费客流，并带动周边配套商业聚集，形成以其为核心的新型商圈。

此举体现了政企协同下的“区域整体开发”逻辑。对城投集团而言，通过资产置换，换回可立即产生现金流的成熟物业，优化了资产结构；对市北区政府而言，未动用财政资金即引入重大项目，带动区域商业能级跃升、税源增长与就业扩大，实现了区域发展的重要突破。

通过主题化整体开发，将工业场站转化为目的地型商业体，正成为激活片区商业能级的强力引擎。能源集团携手上海锦和商管，将漳浦路12号原开源热力站区更新改造为“心动里”潮流文体社交公园。项目聚焦“文化+运

动+社交+商业”复合业态，精准定位“Z世代”情绪消费与体验需求，引入高端运动场馆、攀岩、电竞等多元场景。园区北侧入口建筑改造为网红品牌——痴迷者咖啡青岛首店，今年10月开业后成为热门打卡地。项目预计2026年春季正式营业，届时年均可拉动消费超5亿元，新增就业1500人。

盘活此类工业遗存，核心在于“内容再造”而非“空间改造”。“心动里”项目设定了“潮流文体社交”这一鲜明的主题，在商业同质化严重的当下，该主题聚焦“Z世代”的情绪消费和社群认同，打造差异化竞争力，并通过与专业运营机构合作，引入创新业态与商业模式，强化体验优势，真正实现资产的“价值发现”。

而以“平台思维”进行轻量化改造，培育多元共生的商业生态，则让老厂房以另一种方式重获新生。11月15日，青岛首届“华哪哪”文创新消费市集在青岛西装厂旧址举办。活动现场不仅可以购买文创产品，还设有掐丝珐琅书签DIY课等互动体验环节，使老厂房转型为集文创、潮玩、美食于一体的城市生活新地标。

在保留原有工业建筑风格与历史底蕴的基础上，华通集团对园区进行了全面的改造提升：更新管网、铺设沥青道路、优化园区入口，在消除安全隐患的同时，将其蝶变为一个集创意、生活、办公于一体的花园式综合性园区。这构建了一个吸引多元业态入驻的开放平台，随着上海唯手熟尔咖啡、THE LOOM哥本哈根风格网红书店、嘉赛特篮球训练基地等多元化业态的入驻，园区活力被成功激发。

各类存量空间也在商业化的创新实践中焕发新生：市南区延安三路109号原海珊制衣厂变身集集办公、咖啡、便利店功能的健康产业园，市北区哈尔滨路46号原东方衬衫厂以“东方文创园”新貌正式开园，原厚德鞋厂、第五针织厂等数十处老旧厂区资源也陆续释放更新潜力。

一个个特色商圈与活力空间，持续为城市发展注入新动能，共同绘就青岛商业繁荣与城市更新的生动图景。

用好模式创新，拓宽盘活路径

资产盘活的路径与方法正伴随市场与政策演进不断丰富，其中，资产证券化正逐步成为盘活存量资产、优化资本结构的重要创新工具。

5月9日，青岛国信集团成功发行2025年第一期青岛国信胶州湾隧道定向资产支持票据（类REITs），该项目为青岛市首单类REITs项目，规模达16.01亿元，票面利率低至2.34%，创山东省同类产品历史新低。胶州湾隧道作为连接青岛东西岸的交通动脉，具备持续、稳定、可预测的通行费收益，为证券化产品提供了坚实的底层资产支撑。

水务集团也持续发力，于11月20日成功发行全省首单机构间REITs、全国第二单市政公用行业机构间REITs，发行规模4.77亿元，认购倍数达到26倍，募集资金将主要用于水务基础设施投资建设，为完善城市基础设施注入了资金活水。

此类REITs产品将已建成、具备稳定现金流的成熟资产价值提前变现，有效回收资金用于偿还前期债务或投入新项目，形成“投资—建设—运营—证券化—再投资”的良性循环，推动国有资本从“重资产持有”向“轻重资产结合运营”转型。

在传统基础设施之外，数据资产证券化也正成为盘活企业数据价值的新渠道。青岛市国资国企围绕数据资产化积极探索，多措并举构建数据资产全链条运营新模式。今年6月，能源集团完成了气热一体智慧能源协同管理平台数据资产的评估与入表，成为全国燃热一体领域首家实现数据资产入表的企业，并凭借该数据资产增值，成功获得招商银行6000万元低利率授信，为盘活能源数据生态价值、服务绿色可持续发展提供了可复制的范式。

11月5日，青岛地铁的班组建设数据获得山东省国家知识产权保护中心颁发的《数据知识产权登记证书》，并将其授权给下属公司青岛青铁教育咨询服务有限公司，用于向省外轨道交通企业提供专业数据服务，推动了轨道交通班组建设管理经验的跨区域共享。11月19日，青岛地铁完成山东省首笔数据知识产权价值转化项目。

青岛多措并举全方位保障数据资产化规范有序运行。在平台搭建上，青岛数据集团着力打造数据资产开发利用综合运营平台，为公共数据授权运营与市场化运营提供安全可信的技术底座与载体支撑。依托该平台，青岛积极开展公共数据运营试点，目前已对外开放涵盖教育、科技、卫生健康等19个领域的4900多个数据目录。

在制度保障方面，市国资委印发《青岛市数据资产全过程管理试点工作方案》，通过遴选试点单位、打造典型场景、授权开发数据产品等举措，系统拓宽国有企业数据资产融资渠道。在试点的推动下，全市国有企业数据资产已完入表不少于30笔，有效促进了数据价值显化与应用落地。此外，市国资委还积极引入外部智力资源，举办“数智国资大讲堂”，邀请中国一汽、华为等企业数智化转型方面的专家开展专题培训，助力市属企业全面提升数智化运营与管理能力，为数据资产化进程提供持续动能。

聚焦更大范围实现资产盘活，市国资委也在持续发力。线上层面，同步推进“青岛市国有存量资产盘活处置云平台”建设，对市属企业拟盘活资产进行全面梳理与数字化管理，打通企业间信息壁垒，广泛吸引社会资本参与，提升资产盘活效益。

线下层面，选取华通集团所属资产管理公司会同都市产业园公司共同搭建全市统一的闲置资产盘活处置平台，市场化承接市属企业存量闲置资产的盘活处置工作。通过加强与银行、券商、中央及省属资产管理公司（AMC）等金融机构的合作，充分利用资产证券化等市场化手段，最大限度地实现国有资产的盘活价值。

推动产业革新，强化主业协同

盘活资产的关键，在于将资源配置到价值创造效率最高的领域，从而推动产业结构优化与能级提升。

聚焦主责主业，是青岛国资推动国企高质量发展的重要方向。2025年，青岛完成新一轮市属企业主责主业认定，各企业集团以此为契机，通过灵活多样的资产整合，推动资源向核心主业和新兴领域集聚，有效促进了产业协同与整体价值提升。以青啤集团为例，其将青啤股份持有的啤酒三厂物流仓储土地以作价入股的方式调配至青岛啤酒生物科技有限公司，并相应增加后者注册资本，用于新厂房建设与产能扩大。青岛啤酒生物科技有限公司由青啤集团于2025年5月成立，致力于通过高值化生物制造技术，将啤酒副产物转化为功能性绿色食品与生产所需的零碳能源，是青啤集团发展生物制造这一拟培育主业的重要布局。这一资产调配不仅优化了资源深度配置，也高度契合其聚焦主业、推动转型升级的发展方向。

这一整合实现了“减法”与“加法”的有机结合：对青啤股份而言，剥离非核心工业配套用地，有助于优化资产结构，强化对前沿生物科技板块的战略投入；对青啤生物科技而言，则直接获得关键土地与资金支持，实现产业链的实质赋能。此举还推动资产由低附加值的“物流仓储”向高附加值的“研发生产”跃升，也是资产在啤酒产业价值链上的向上迁移。

跨越企业边界的协同整合，则将外部优质资源精准导入主产业链条。近日，市国资委正式批复，将原属城投集团的汽车北站等6处场站调整至城运控股集团。此举不仅推动了公共交通企业重组与场站资源整合，契合城运控股集团城市轨道交通运营的主责主业，也有助于构建国企“大交通”发展格局。城运控股资源利用中心主任王虎国介绍，下一步将对这些场站进行综合开发，结合社区与周边配套，统筹利用地上地下空间，布局康养、商业等相关功能。

对于成规模且具潜力的空间，盘活的关键已从简单“处置”转向深度“运营”。华通集团通过主动投资改造，完善配套功能，打造吸引产业链企业集聚的“磁石”，实现“聚链成群”。以李沧区兴华路3号原第六织布厂工业用地为例，集

团围绕食品加工与销售核心，提升办公、物流、仓储、新能源充电等多元化配套，打造聚链成群、产城融合的现代化产业园区。截至今年6月底，已成功引进企业16家，年产值超1.3亿元，解决就业超200人。

集群化运营将闲置空间转化为产业发展新高地，实现了资产、产业与社会价值的倍增。海发集团通过开放国合中心等总计40余万平方米的综合物理空间，成功引入京东方集团旗下东方聚智公司以打造“灵山湾人工智能科技创业中心”为目标，共同组建合资运营平台，构建起“办公+科研+产业配套”的立体空间体系。

海发集团依托强大的技术创新能力与产业号召力，为灵山湾AI生态注入了强大的“链主”效应，提升了区域的产业集聚力。通过合资共建，海发集团也从传统“房东”转变为与产业资本深度绑定的生态“共建者”与“运营者”，从而确保了后续产业导入的持续性、专业性与资源有效性，推动资产向高能级产业载体的跃升。

对现有产业的产业链完善同样重要。青岛国际机场集团有限公司将胶东机场A-02-04地块成功盘活为特种车维保中心项目。该项目于今年5月19日完成竣工验收，并于9月1日签订合作协议，进一步提升了机场配套服务能力。

特种车维保中心是航空运输地面保障链条中的关键环节，直接服务于机场运营所需的各类特种车辆，保障航班起降与客货流转的安全高效。它的建成填补了机场功能区的重要拼图，增强了整体运营韧性与专业化水平，是航空产业链的有机延伸。

如果说机场集团的实践是对核心产业链的纵深优化，那么地铁集团的举措则展现了向关联新兴领域横向拓展的战略视野。通过战略性收购山东半岛首个A1类通用机场——慈航机场，地铁集团以此作为关键载体，拟开通跨区域航线，构建“轨交+低空”立体化高效物流体系，并计划引入飞行学院、拓展无人机应用等多元场景。这些举措延伸了其产业链，提升了配套能力，实现资产在更大范围内的优化配置。

政企协同推动山姆会员店落地

市北区政府 → 资产置换 ← 城投集团

将欢乐滨海城A4地块整合至区级平台公司，有力保障了山姆会员店山东首店的顺利落地

获得了科技创新园、七色堇办公楼等优质资产

未动用财政资金即引入重大项目，带动区域商业能级跃升、税源增长与就业扩大，实现了区域发展的重要突破

通过资产置换，换回可立即产生现金流的成熟物业，优化了资产结构

●山姆会员店作为全球知名仓储零售品牌，其山东首店具有强大的市场号召力，不仅填补了高端批量采购市场的空白，也将为市民带来全新消费体验，提升欢乐滨海城的商业能级

●它的落户将吸引大量跨区域消费客流，并带动周边配套商业聚集，形成以其为核心的新型商圈



■海发集团开放国合中心等总计40余万平方米的综合物理空间，吸引相关企业落户。