

青岛国资国企高质量发展观察

国企重组整合优化资源配置,治理变革释放发展红利,科技创新推动资源向未来赛道高效集聚——

国企深改“三年考”,青岛交出高质量答卷

□青岛日报/观海新闻记者 刘兰星 王奕宁

11户企业入选国务院国资委“双百企业”“科改示范企业”,数量位居全省第一;连续两年共5项成果入选国务院国资委区域性国资国企综合改革试验标志性成果清单;“青岛制造”加速向“青岛智造”蝶变转型,探索打造数据资产运营新模式等做法在全国推广……胶州湾畔,一场牵动城市发展走向的改革,正在青岛国资系统内激荡、奔涌。

2023年至2025年,是国企改革深化提升行动攻坚冲刺的三年。三年来,聚焦增强核心功能、提升核心竞争力,作为国资大市的青岛,国企改革不断探索新的路径,持续向制约高质量发展的痛点、难点发起攻坚。

改革与创新为发展打开了新空间。截至2025年11月末,青岛市直企业资产总额3.5万亿元,同比增长9.7%;利润总额466.13亿元,同比增长13.3%;增加值737.29亿元,同比增长9.9%,延续经营发展向好态势,效率效益进一步提高。

2026年是“十五五”开局之年。当前,青岛国资国企正加快推动国有资本向关系国家重大战略、城市发展战略的重点领域集聚,向创新型产业体系建设集聚,向关系城市基本运行和基础保障的重点领域集聚,力求以有限的资源更

加精准配置发展的关键领域,在青岛向现代化国际大都市建设迈进中书写一份国资国企高质量发展答卷。

■全球首艘15万吨级智慧渔业大型养殖工船“国信1号2-1”。



■青岛地铁集团协同研发国内城轨首个人工智能垂域大模型,6号线TACS入选国家级示范工程。

治理变革贯穿全程

企业发展,关键在人。在国企改革深化提升的当下,唯有将“以人为本”的理念贯穿改革全过程,才能促进企业提质增效、可持续发展。

坚持党的领导、加强党的建设,是国有企业的“根”和“魂”,也是青岛国资国企深化改革行稳致远的根本保障和制胜法宝。

制度筑基。市国资委党委统筹管理63个党委、3500余个基层党组织、6万余名党员,成立市国资委党委党校,举办21个专题培训班次,培训党员干部1700余人次,落实市委“1+8”制度体系,持续强化国有企业干部队伍建设,持续强化干部队伍的思想淬炼与政治引领。

党建铸魂。青啤集团党委推动党史学习教育常态化长效化,以青啤党校为依托,以青岛啤酒党建文化馆为阵地,全方位提升党员政治素养;青岛机场集团着眼提高党员队伍的整体素质,组建实体化运作的党委党校、党员教育中心,成为青岛市首家市委党校市直企业分校,成功入选中央党校现场教学实训库,建立健全差异化履职能力建设体系,并以班组为最小单元划分党建网格区,共计229个,其中多个班组获得“全国民航示范班组”“全国五一巾帼标兵岗”等荣誉称号;青岛地铁集团党委高标准开展学习教育活动,建立领导班子带头示范学、重点群体集中学、全体党员覆盖学,线上平台随时学的“四学联动”机制,抓实问题梳理和集中整治;青岛水务集团开展2025年度党组织书记专题培训班,采用“政治理论教育+专业业务培训+实地参观”方式,将党建与生产经营实践相融合,进一步提升党组织书记政治素养和工作能力。

变革激励体系。充分激发人才活力,有赖于深化以“三项制度”为核心的市场化改革,切实推动“能上能下、能进能出、能增能减”落地生根。国信集团通过“全体起立、竞争上岗”实现干部队伍年轻化与专业化转型,并构建市场化薪酬与中长期激励相结合的差异化激励体系;澳柯玛集团以轮岗培训强化复合型管理人才梯队建设,并对关键人才实施“一人一薪”谈判工资制,提升人才竞争力;青岛能源集团建立一体化宽带薪酬体系,工资总额增量优先投向一线,通过增设区域系数、专项激励等措施实现薪酬与绩效深度绑定,绩效优秀者可跨档提升;青岛水务集团通过内部挖潜与技能自主评价盘活现有人才,同时建立全员绩效指标库与专项奖金包机制,强化绩效导向;红星集团推行多序列岗位管理体系拓宽员工晋升通道,并加大对核心人才的中长期激励力度,激发全员积极性;青岛地铁集团构建差异化薪酬体系并向一线倾斜,实施全员绩效改革打破平均主义,强化考核与分配的刚性联动。

破体制之茧,青岛以市场化手段开发和配置人才资源也迈出关键一步。

青岛交运集团建立内部人力资源市场,通过岗位竞聘、人才帮扶、临时借用、挂职锻炼、项目小组、融通转岗等多种方式,累计将700余名职工转岗至缺员岗位,其中94人通过专项培训成功转岗为公交车驾驶员,盘活了现有人力资源存量;青岛人才发展集团创新构建“青岛市免租金住宿保障平台”,为毕业生提供“即申即享、全景看房、快选房、便捷入住、动态管理、高效退房”的全流程线上闭环服务,截至2025年11月累计服务超2.6万人次,同时打造“揭榜挂帅成果转化平台”,累计发布企业技术需求320个,吸引238支团队揭榜,推动93个项目进入实质签约。这些平台化服务,显著提升了城市人才集聚的便利性与创新协同的效率。

资源集聚优化布局

以改革思维破题、以创新方法突围,市国资委坚定不移地推进市场化取向和现代化治理,进行全方位的系统性重塑。

每一步,都踏石留印——

资源战略性重组整合。从制度层面,《青岛市市属企业主责主业管理办法》出台,为国资国企的资源配置提供“方法论”指引。从改革实践,一系列产业重塑正加快展开。国信集团整合海洋产业相关企业和资产组建青岛海洋发展集团有限公司,打造海洋产业投资发展平台,发挥国企辐射带动和投资引领作用,做强做优做大海洋产业;华通集团协同相关市属企业整合数据产业资源,组建青岛数据集团,促进数据要素市场化配置;青啤集团与饮料集团战略性重组,双品牌价值突破3500亿元,进一步促进资源协同与产业链互补;红星化工集团、海湾集团划转至国投公司,打造高端化工与新材料产业投资运营平台,获评AAA信用评级;青岛市政集团与城发集团合并组建青岛市政开发集团,打造新型智慧城市建设运营集团,重大工程工期缩短15%;新组建的融资担保集团,分步整合全市7家市级国有融资担保机构和8家区(市)国有融资担保机构,整合现有国有担保资源,建成国内首个跨境数据交易专区。

资产运筹“精打细算”。“沉睡”资产是未被激活的价值,盘活这些资产,将其重新注入市场或投入生产环节,通过功能重塑实现资源价值的跃升,从而放大潜在的社会与经济价值。基于这一考量,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》,系统实施退出、改造、调整、招商四个一批分类盘活策略,指导企业“一资一策”进行盘活。一些成果已经显现。欢乐滨海城A4地块以“资产置换+产业导入”模式,引入山姆会员店山东首店;青岛能源集团将位于漳浦路12号原开源热力片区更新改造为潮流文体社交公园,丰富居民文化休闲生活;青岛城运控股集团整合接收原属城投集团汽车北站等6处公交场站资源,增强其城市交通综合运营的主业功能,为市民出行提供便利。

民生服务提档升级。在城市建设与民生服务一线,青岛国资国企勇担主力军职责,作为服务民生的“顶梁柱”,将提质增效理念贯穿始终。服务国际性综合交通枢纽城市建设,加快推进世界规模最大、最长的海底公路胶州湾第二隧道建设,其南线主线隧道盾构段掘进成功突破3000米,提前达成重要节点目标;青岛市政开发集团在双山隧道及南延配套工程通过“标准化设计、工厂化生产、装配化施工、信息化管理、智能化应用”科学缩短施工工期,减少施工影响;青岛能源集团实施全市最大规模供热老旧管网改造,“未停热即开工”累计改造供热老旧管网143.61公里;青岛水务集团在其承担的“35公里老旧供水管网改造民生工程”项目中,将服务端口前移至项目规划阶段,精准预算、主动破解施工可能带来的民生难题,促进项目顺利推进。

■华通集团建设的具身智能机器人公共训练场。

主动加码“创新资本”

科技创新是发展新质生产力的核心要素,能够催生新产业、新模式、新动能。为此,青岛国资朝向科创策源迈进“主动一步”,进行了一系列精准布局,为创新引领导入源源不断的国资活水。

为解决国企“不敢投、不愿创”问题,清楚“投向哪、怎么投”路径,市国资委部署新质生产力培育五年行动,出台了培育新质生产力的专项行动计划,以及科技创新考核激励、尽职免责等政策,让国企长期价值创造有“制度”可寻。在此导向下,市属企业研发投入持续加码,年度研发总投入超30亿元,“十四五”期间年均增长率保持在10%以上,2025年市直企业研发经费突破33亿元。这笔不断增长的“创新资本”,将进一步推动资源向未来赛道高效集聚。

当创新意愿被制度激活,青岛将广阔的产业场景开放为最佳“试验场”,推动技术成果在真实挑战中加速转化。2025年以来,青岛市国资国企共开放了123个高质量应用场景:青岛地铁集团协同研发国内城轨首个人工智能垂域大模型,6号线TACS入选国家级示范工程,全寿命周期可节约成本20%;青岛水务集团牵头编制国内首项《海水淡化》国家职业标准,联合攻关减污降碳资源化利用技术,近三年节约成本1.65亿元,减少碳排放12.6万吨;青岛数据集团打造国内首个聚焦制造、家居、康养、海洋特色场景的具身智能训练平台,构建政务大模型,服务企业超300家。

除了场景中的“单点突破”,系统性技术难题还需要深度的产学研协同。青岛通过构建创新联合体,聚力攻克产业发展的核心瓶颈。针对产业关键共性技术难题,青岛推动企业与高校、科研机构共建紧密的创新联合体。截至目前,已建立28个联合实验室,成立了5个创新联合体,科技型企业总数超120户,拥有各类研发平台130余个,其中国家级就有15个。澳柯玛集团与西安交通大学、山东大学等共建“智能家居技术创新中心”“智慧家电声品质工程研究中心”,着力突破智能保鲜、节能降噪等行业难题;青岛市政开发集团在装配式结构、地下空间、绿色材料等领域,与11所高等院校所企业开展了26项产学研合作课题,累计取得各类研发成果632项,形成了持续涌现并快速应用的创新成果流。

数字化作为提升全要素生产率的关键路径,成为青岛选择赋能创新的重要工具。市国资委实施《市属企业数智化管控能力提升行动方案(2025—2026年)》,提升市属企业财务管理、司库管理、投资管理、采购管理等管控领域的数字化水平。国信集团旗下科技公司联合蓝谷公司申报的《数据赋能深水远海工船养殖高质量发展》项目在“数据要素×”大赛全国总决赛中荣获“技术创新奖”;青岛啤酒厂“基于数字化技术的酿造工艺设备创新”成果获评2025年山东省第十届智能制造(工业4.0)创新创业大赛一等奖;青岛数据集团凭借在数据要素与人工智能领域的科技创新实力,成功入选“2025年度数字经济产业创新中心(人工智能方向)名单”……

青岛还将数字技术应用于国资监管,以“智慧监管”护航“创新效能”。提升数智化穿透式监管效能,监管事项审批时间平均压缩50%以上。市国资委将AI大模型深度融入监管全流程,开发智能问答系统,实现政策、数据快速查询;训练投资监管智能审核模型,自动校验项目合规性;构建财务风险预警模型,智能识别异常波动,评估企业偿债能力与现金流风险。在阳光采购领域,运用隐私计算、机器学习等技术构建风险识别模型,自动监测并预警围标串标、“萝卜标”、评审专家违规等行为,有效防范廉洁风险,为持续健康的创新生态构筑了坚实的“数字基座”。

这一系列环环相扣的改革之举预示着,青岛的国有经济将不仅规模可观,更致力于成为效率的标杆、创新的引擎、人才的磁场。随着本轮国企改革深化提升行动成果的持续释放,一个更具活力、更有效率、更可持续的青岛国资国企高质量发展新图景将加快绘就,为城市能级的进一步跃升注入澎湃动力。

这是顺应时代需要、激发企业活力的必然之举,也是青岛国资国企改革永恒的主题。

数说青岛国企深改三年答卷

● 截至2025年11月末,青岛市直企业资产总额3.5万亿元,同比增长9.7%;利润总额466.13亿元,同比增长13.3%;增加值737.29亿元,同比增长9.9%,延续经营发展向好态势,效率效益进一步提高。

● 11户企业入选国务院国资委“双百企业”“科改示范企业”,数量位居全省第一。

● 连续两年共5项成果入选国务院国资委区域性国资国企综合改革试验标志性成果清单。

● 市属企业研发投入持续加码,2025年市直企业研发经费突破33亿元。

● 青岛将广阔的产业场景开放为最佳“试验场”,推动技术成果在真实挑战中加速转化。2025年以来,青岛市国资国企共开放了123个高质量应用场景。

● 针对产业关键共性技术难题,青岛推动企业与高校、科研机构共建紧密的创新联合体。截至目前,已建立28个联合实验室,成立了5个创新联合体,科技型企业总数超120户,拥有各类研发平台130余个,其中国家级就有15个。



■欢乐滨海城A4地块以“资产置换+产业导入”模式,引入山姆会员店山东首店。



■青岛国资加快推进世界规模最大、最长的海底公路胶州湾第二隧道建设,其南线主线隧道盾构段日前掘进突破3000米。