国家发展和改革委员会办公厅文件

发改办投资〔2022〕1023号

国家发展改革委办公厅关于印发盘活存量资产扩大有效投资典型案例的通知

国务院有关部委，各省、自治区、直辖市及计划单列市、新疆生产建设兵团发展改革委：

近日，按照《国务院办公厅关于进一步盘活存量资产扩大有效投资的意见》（国办发〔2022〕19号）要求，为充分发挥典型案例示范带动作用，推动有关方面加大工作力度，采取多种方式盘活存量资产、扩大有效投资，我委组织征集和评估筛选了一批盘活存量资产扩大有效投资典型案例。具体名单如下：

一、盘活存量资产与改扩建有机结合案例。北京市西城区新动力金融科技中心改造升级项目、天津港保税区海港区域城市更

新项目。

二、挖掘闲置低效资产价值案例。天津市河西区泰达控股爱米斯保租房项目、江苏省徐矿集团老旧矿区改造项目、浙江省温州体育休闲公园改造项目、广东省佛山市佛山创意产业园项目、北京市平谷区联东集团盘活闲置土地资产项目。

三、发行基础设施领域不动产投资信托基金（REITs）案例。深圳安居保障性租赁住房 REITs 项目、普洛斯物流园区 REITs 项目。

四、政府和社会资本合作（PPP）/特许经营案例。河北省秦皇岛市污水污泥处理 PPP 项目、安徽省合肥市十五里河污水处理厂 PPP 项目、浙江省温州市域铁路 S1 线一期工程 PPP 项目、深圳市妇儿大厦改造 PPP 项目。

五、发行资产支持专项计划（商业票据）案例。北京市亦庄控股生物医药产业园区资产支持专项计划项目、重庆市巴南区龙洲湾隧道工程资产支持商业票据项目。

六、产权交易案例。中石化资产经营管理公司安庆分公司港贮液化气设施资产转让项目、天津市渤化集团国际轮胎公司盘活项目、广西自治区钦州港大榄坪作业区 12#、13#泊位工程产权转让项目。

七、作价入股案例。云南省能源投资集团有限公司曲靖垃圾发电项目、云南省云维集团闲置土地作价出资项目。

八、其他盘活方式案例。中国华能存量火电厂资产盘活项

目、山东铁投集团通过市场化债转股方式盘活济青高铁项目、安徽省铜陵市中熹科技产业园项目、湖北省荆门市猎豹汽车资产重组项目。

现将有关材料印发给你们。请各有关部门、各地方认真学习借鉴有关经验做法，因地制宜研究出台盘活存量资产的有力有效措施，切实推动有关方面根据项目具体情况，灵活采用不同方式盘活存量资产、扩大有效投资，形成投资良性循环。

附件：盘活存量资产扩大有效投资典型案例经验材料

国家发展改革委办公厅

2022年12月6日

附件

盘活存量资产扩大有效投资典型案例经验材料

一、盘活存量资产与改扩建有机结合

案例 1：北京市西城区新动力金融科技中心改造升级项目

本项目盘活的存量资产为北京动物园服装批发市场——四达大厦，总建筑面积 95057.54 平方米，原主导产业以服装贸易批发为主。2015 年以来，项目采用先疏解、后引进的方式，升级改造为新动力金融科技中心。本项目具有以下特点：

一是疏解非首都核心功能效果突出。通过盘活存量资产，将低端产业服装批发市场进行升级改造，打造成为集合金融科技产业承载空间、专业服务展示平台、智慧楼宇示范基地和城市交通转换枢纽中心等功能的“新一代智慧城市综合体”。**二是**盘活模式创新示范作用明显。本项目突破传统项目以地产开发为主体思路的城市更新模式，探索创新的“基金+城市更新”轻资产受托经营合作模式，通过资产所有权与资产经营权分离，盘活存量空间资源，实现产业转型升级。**三是**社会影响大。在中央电视台《新闻联播》系列报道《奋进新征程建功新时代•非凡十年》第一集《北京篇》中，将新动力金融科技中心作为疏解非首都功能、谋求高质量发展的典型代表进行宣传报道。过去一年里先后被中央电视台、北京电视台、北京日报等宣传报道 40 余次。

案例 2：天津港保税区海港区域城市更新项目

本项目盘活的存量资产为天津港保税区海港区域 6.5 平方公里的工业园区。2022 年，天津港保税区城市更新投资建设集团有限公司作为实施主体，将园区内闲置和生产低效的资产进行分批收购、统一规划管理，实现存量资产盘活。本项目具有以下特点：

一是盘活方式创新性强。对于存量传统工业土地，本项目采用了“工对工”方式进行盘活，即以产业转型升级为导向实施城市更新行动，没有采取大拆大建的地产开发模式。**二是**融资效果好。已完成以国开行为牵头行的 85 亿元银团贷款协议签订，并提取首笔贷款。同时，积极引入战略投资机构、产业发展基金，取得了较好成效，为项目推进提供了坚实保障，也为引入产业方提供了信心。**三是**整体规划性强。通过整体策划、分批收购，将园区内低效资产进行统一规划管理，有效提高了盘活存量资产的效率。

二、挖掘闲置低效资产价值

案例 3：天津市河西区泰达控股爱米斯保租房项目

本项目盘活的存量资产为位于天津市河西区核心腹地的闲置厂房资产，用地面积为 17859 平方米，地上房屋建筑面积 2061 平方米。2021 年 12 月，天津泰达万嘉建设发展有限公司通过协议转让的方式取得该地块资产，并开展保障性租赁住房投资建设运营。本项目具有以下特点：

一是社会效益显著。本项目将原有闲置土地经过规划开发后，总建筑面积达 40318 平方米，绝大部分用于保障性租赁住房建设，

预计为1000多人提供就业机会，1200人提供居住场所，为提高就业率、保障民生作出重要贡献。**二是**经济效果好。通过盘活沉淀资产，回收资金约7000万元，有效化解原产权人债务风险。同时，爱米斯项目建成后，可实现项目自平衡，预计可实现总收入8.05亿元，实现净利润8500万元。**三是**为同类资产盘活提供了参考借鉴。天津市国资系统闲置土地资源389.3万平方米，闲置房产252万平方米，本项目为后续盘活存量资产提供了可复制、可推广的经验方法。

案例4：江苏省徐矿集团老旧矿区改造项目

本项目盘活的存量资产为徐矿集团庞庄矿区老旧矿区相关资产。2015年末，庞庄矿区共有土地2472亩、各类房产232幢、铁路专用线22.6公里、电网30.7公里等闲置或低效运转资产，超三千名职工待安置，逾万亩采煤塌陷地待治理。矿井关闭后，特别是2017年以来，徐矿集团通过产业转型升级盘活存量资产。本项目具有以下特点：

一是兼顾经济效益与社会效益。依托原存量土地建设的华美热电二期工程，创出年产值20亿元、年利税3亿元的佳绩。利用闲置土地投资建设的华美和园小区，已定向安置2474户矿区住户，成为徐州市棚改工程的亮点。**二是**行业认可度高。华美热电二期工程相关子项目获得“中国电力行业优质工程奖”、“国家优质工程奖”。淮海大数据通过中国质量认证中心数据中心场地基础设施评价增强级认证，同时还获得中国移动钻石五星级数据中心认证。**三是**借

鉴意义强。本项目作为矿区转型的典范案例，成功助力老工业基地振兴，具备一定可复制性。同时，本项目也为资源枯竭型企业转型发展提供了可借鉴样本。

案例 5：浙江省温州体育休闲公园改造项目

本项目盘活的存量资产为温州滨江商务区东南部桃花岛片区，区块总用地面积约 945 亩，分布着垃圾场、污水处理厂、粪便处理厂等市政设施，对当地环境、土地价值造成较大负面影响。2006 年以来，通过对该区域进行修复、改造、整合、提升，并在新建污水处理厂屋顶上盖建造体育休闲公园，盘活了存量资产。本项目具有以下特点：

一是项目创新性强。项目采取上下分层供地模式办理土地证，把“屋顶”规划成公园绿地，建成了规模较大的室内气膜滑雪场、温州设施最齐全的室外足球基地、体育配套工程、桃花岛公园等，大幅改善周边环境，带动了周边楼盘的开发和销售。**二是**释放了城市发展空间。项目通过控规调整、功能整合、改造提升，对原地面污水处理厂进行就近搬迁，新建半地埋、全封闭式污水处理厂，用地由原来的 287 亩下降至 95 亩，节约近三分之二。同时，实施高压铁塔落地、上盖体育休闲公园，区域总共释放了约 400 亩住宅、商业办公用地。**三是**促进了城市产业发展。通过“体育+旅游”、“体育+装备”、“体育+生态”、“体育+教育”等业态融合，延伸产业链，带动就业岗位约 100 个。

案例 6：广东省佛山市佛山创意产业园项目

本项目盘活的存量资产为广东奇正电气公司的旧厂房，原建筑面积约8万平方米，空置率高达80%。2007年，佛山创意产业园成立后，以低效资产提升价值为主、改扩建相结合的方式对原旧工厂、旧物业资产进行系统盘活。本项目具有以下特点：

一是盘活效果好。盘活后，园区建筑面积扩大了接近3倍，占地面积扩大了2倍。企业数量倍增，园区入驻企业增长了8倍。解决的就业人数增长了100多倍，园区从200多名蓝领变成了21000名白领常驻办公。入园企业拥有的商标、专利等知识产权数量从10项发展到现在的35000项。日均人流由改造前的日均200人次，到如今日均6万人次。租金等收入平均上升6倍以上，每年向当地政府缴纳的税收增长了200多倍。**二是**示范意义强。在15年的建设运营过程中，佛山创意产业园采用自有资金、社会资金累计向园区投入资金超过12亿元，采用委托运营、工程总承包+运营（EPC+O）等模式盘活存量资产，可复制推广性强。**三是**所获荣誉多。园区先后获得国家省市各种荣誉称号68项，包括“国家级夜间文旅消费集聚区”、“国家级科技企业孵化器”、“国家级众创空间”、“国家3A级旅游景区”等。

案例7：北京市平谷区联东集团盘活闲置土地资产项目

本项目盘活的存量资产为北京平谷区兴谷开发区内一宗闲置多年的工业用地。2021年1月，联东集团通过司法拍卖方式获得该块土地，明确了产业招商方向，盘活闲置土地资产。目前项目一期正在建设中。本项目具有以下特点：

一是多种方式降低盘活成本。在本项目盘活过程中，企业与政府积极沟通，通过保留工业用地性质降低投资运营成本、明确税费主体维护合法权益、多部门联动解决资产发票问题、出台配套方案提供政策支撑等方式，系统性提高盘活工作效率，降低盘活成本，提升社会资本参与积极性。**二是**助力构建产业创新服务体系。项目规划建筑面积约 9 万平方米，计划投资额约 5 亿元，充分利用联东集团在战略新兴产业导入、园区运营、企业加速等方面的专业优势，构建创新、创业、创造的服务平台，扶持企业初创、加速和发展，提升区域产业综合实力。**三是**带动地方经济发展和税收增长。通过打造具备生产、研发、产品试验、产品展示区等多功能的产业综合体，将为平谷区引进高新技术企业 20-30 家，园区投产后 5 年内预计年纳税 1 亿元。

三、发行基础设施领域不动产投资信托基金（REITs）

案例 8：深圳安居保障性租赁住房 REITs 项目

本项目盘活的存量资产为深圳市人才安居集团运营的安居百泉阁等 4 个保障性租赁住房项目，建筑面积合计 13.47 万平方米，项目收益主要来源于房屋租金收入。2022 年 8 月，本项目在深圳证券交易所发行基础设施 REITs，成功盘活存量资产。本项目具有以下特点：

一是国内首批保障性租赁住房基础设施 REITs。本项目为最早公开受理并成功上市的保障性租赁住房 REITs 试点项目，为全国保障性租赁住房发行基础设施 REITs 提供了可复制的示范经验。**二是**

引导带动作用强。打通了住房租赁市场的“投、融、管、退”模式闭环，引导更多市场主体参与到住房租赁市场建设中，为落实“房住不炒”和加快住房租赁市场发展提供可复制经验。原始权益人深圳市人才安居集团筹建各类保障性住房占深圳市同期总量的 1/3 以上，累计服务超过 5100 家企业、13 万名人才及家属，成为深圳市吸引人才、留住人才、服务企业的重要住房保障平台。**三是**市场认可度高。截至项目发行时的 2022 年 8 月底，本 REITs 网下询价倍数全国最高（133 倍）、公众认购倍数全国最高（254 倍）。

案例 9：普洛斯物流园区 REITs 项目

本项目盘活的存量资产是普洛斯（中国）旗下的 7 个仓储物流园，建筑面积合计约 70.5 万平方米，资产估值合计 53.46 亿元。2021 年 6 月，本项目在上海证券交易所发行基础设施 REITs，成功盘活存量资产。本项目具有以下特点：

一是资产区位好。7 个仓储物流园分布于京津冀、长三角、粤港澳大湾区的核心集散地，地理位置优越，其中普洛斯北京空港物流园是 2008 年北京奥运会整体物流工作的重要节点和枢纽。**二是**盘活规模大。本项目的发行规模为 58.35 亿元，是首批产权类基础设施 REITs 中规模最大的一单。**三是**市场化程度高。本项目在首批基础设施 REITs 试点项目中具有基础资产多、运营市场化程度高的特点，可作为未来产权类项目发行基础设施 REITs 的重要参考。**四是**原始权益人是首批基础设施 REITs 试点项目中的唯一一家外资企业。项目公司大部分为外商独资企业持有，涉及跨境重组安排，交

易过程相对复杂且专业，为国际企业在国内发行基础设施 REITs、盘活存量资产提供了良好借鉴。

四、政府和社会资本合作（PPP）/特许经营

案例 10：河北省秦皇岛市污水污泥处理 PPP 项目

本项目盘活的存量资产为秦皇岛市排水厂网一体化的存量资产包，包括 5 座污水处理厂、2 座污泥处理厂、51 座泵站和 423.31 公里污水管网，资产总额 36.8 亿元。2018 年 3 月，秦皇岛市政府采用 TOT 模式引入社会资本负责运营、维护、管理资产包。社会资本通过向政府收取污水处理费和管网维护费回收投资资金。本项目具有以下特点：

一是项目特点突出。本项目实现“水泥一体、厂网一体”，存量排水设施资产规模大，为水务项目盘活存量资产提供了有益借鉴。**二是**带动地方政府财税收入增长。项目共计盘活资金 36.8 亿元，将秦皇岛市一般公共预算收入年均增长率从 2015-2017 年的 2.19%提升到 2018-2021 年的 9.83%，其形成的有效投资带动秦皇岛市年均税收增长超过 8%。**三是**保障员工平稳过渡。针对不同类型的员工分类制定安置措施，保证了员工的平稳过渡，同时社会资本通过专业赋能和有竞争力的晋升机制，大大提高了员工的职业获得感。**四是**提升资产运营效率。通过资产一体化、管理专业化的手段提升了整体运营管理水平，在保证运营效果的前提下，提高了资产运行效率，节约了运营成本。

案例 11：安徽省合肥市十五里河污水处理厂 PPP 项目

本项目盘活的存量资产为安徽省合肥市十五里河污水处理厂。2018 年 9 月，合肥市政府通过移交—运营—移交（TOT）+新建—运营—移交（BOT）方式，将存量资产转让给社会资本方北京首创股份，实现首次资产盘活。2021 年 6 月，北京首创股份以本项目为底层资产，成功发行基础设施 REITs，实现资产的再次盘活。本项目具有以下特点：

一是盘活方式新颖。采用 PPP＋基础设施 REITs 的方式两次盘活存量资产，在不同阶段实现了政府和社会资本的存量资产盘活，在盘活方式、创新性、引领性、可复制性和示范性方面具有较为明显的特点和优势。**二是**国内首个水务 REITs 项目。作为首批基础设施 REITs 试点中唯一一个以污水处理设施为底层资产的项目，对于水务行业开展存量资产盘活提供了宝贵经验。**三是**充分发挥社会资本作用。政府和社会资本依法依规签订特许经营协议，明确社会资本从项目勘察设计到运营全过程参与，发挥社会资本最大效能，减轻政府运营负担。**四是**强化公共服务提供。将盘活国有资产和新增投资有机结合，将盘活存量资产回收资金投入到后续公共服务项目，提升公共服务水平，形成投资良性循环。

案例 12：浙江省温州市域铁路 S1 线一期工程 PPP 项目

本项目盘活的存量资产为温州市域铁路 S1 线一期工程，线路全长 53.507km，投资概算 199.57 亿元，于 2019 年 1 月开通试运营。2019 年 7 月，本项目采用 TOT 模式引入社会资本方，并与温州市铁投集团组建项目公司，负责项目机电设备更新改造和整体的运营

维护、管理和移交。本项目具有以下特点：

一是项目示范意义突出。S1 线一期工程已纳入国家战略新兴产业示范工程、全国市郊（域）铁路第一批示范项目和省部共建市域铁路示范项目。**二是**盘活资产规模大。轨道交通项目投资规模大，地方政府财政支出压力较大，本项目以 90 亿对价转让运营权，有力缓解了地方政府债务压力。**三是**最大程度发挥合作优势。本项目通过引入社会资本的资金、运营管理技术，形成产业合力，满足温州市城市发展实际需要，确保市域铁路的安全运营。

案例 13：深圳市妇儿大厦改造 PPP 项目

本项目盘活的存量资产为深圳市妇儿大厦，建筑面积 5.79 万平方米（含地下室）。大厦自 2002 年投入使用已历经多年，装修及设备管网老旧，存在一定的安全隐患。2020 年 6 月，深圳市政府通过改建—运营—移交（ROT）方式引入社会资本，对大厦进行升级改造。本项目具有以下特点：

一是国内首个妇女儿童领域设计改建运营一体化 PPP 项目。以服务妇女、儿童和家庭为内容，共同打造对妇儿友好先行示范、具有城市标志水平的特色品牌街区，使其成为儿童友好城市建设重要代表作和深圳城市建设的品牌。**二是**改变了公共事业传统运营模式。引入在行业内具有丰富经验的社会资本，改变以往依托下属事业单位提供妇儿服务的传统运作方式，实现了完全使用者付费，具有较强的自我造血功能，降低了政府支出压力，推动“有为政府”与“有效市场”有机结合。**三是**体现了较强的社会责任。本项目在切实

降低碳排放强度的同时，为妇女儿童带来了高质量公共服务，是 PPP 和 ESG 有效结合的典型范例。

五、发行资产支持专项计划（商业票据）

案例 14：北京市亦庄控股生物医药产业园区资产支持专项计划项目

本项目盘活的存量资产为北京亦庄生物医药园。园区总建筑面积 16.3 万平方米，可出租面积 12.1 万平方米，2020 年评估价值为 16.51 亿元。2021 年 2 月，本项目采用公开发行商业房地产抵押贷款支持证券（CMBS）对存量资产进行盘活，采用储架方式发行，储架规模 30 亿元，期限 20 年（3+3+3+3+3+3+2 年）。本项目具有以下特点：

一是放大融资规模增加盘活资金。与传统的金融产品相比，本项目通过较高的资产抵押率和更长的期限，有效放大融资规模，成功撬动近 50 亿元的新增有效投资。**二是**通过多元化增信方式增加产品安全性。通过物业运营收入质押担保、超额现金流覆盖、标的物业抵押、发行人提供差额支付承诺等多种方式为产品进行增信，提升产品安全性、确保本息及时足额兑付。**三是**通过回售选择权安排增加投资灵活性。项目采用“3+3+3+3+3+3+2”的期限设置，存续期内每三年设置开放期，开放期内允许投资人回售资产支持证券份额，增加了投资人回收资金的灵活性，保障投资人利益。

案例 15：重庆市巴南区龙洲湾隧道工程资产支持商业票据项目

本项目盘活的存量资产为重庆市巴南区龙洲湾隧道工程，该项

目总投资 39.72 亿元，于 2020 年 1 月 1 日投入运营，运营期限为 20 年。2022 年，本项目采用银行间市场发行的标准化产品资产支持商业票据（ABCP）的方式盘活存量资产。本项目具有以下特点：

一是创新采用 PPP-ABCP 模式盘活存量资产。把公开市场发行的标准化产品 ABCP 与 PPP 项目相结合，是 PPP 项目融资模式的一次重要金融创新，有利于提高 PPP 项目资产流动性。**二是**解决 PPP 项目期限与融资期限错配问题。通过 ABCP 的交易安排，将期限较长的 PPP 底层资产“长切短”为多单滚动发行的 1 年期产品，解决了资产期限与融资产品期限无法匹配的难点。**三是**降低了项目成本。本项目的 2022-1 期 PPP-ABCP 募集资金 9.75 亿元，发行利率 2.7%；2022-2 期 PPP-ABCP 滚动续发规模 7.72 亿元，发行利率 2.85%。在综合考虑项目总盘活成本前提下，本次盘活较此前的融资成本降低了约 41 个基点（BP），PPP-ABCP 产品存续期内 4 年累计可节约融资成本逾 1500 万元。

六、产权交易

案例 16：中石化资产经营管理公司安庆分公司港贮、液化气设施资产转让项目

本项目盘活的存量资产为中石化资产经营管理公司安庆分公司所持有的油品码头和油气输送管线资产，主要包括两条油气管线，资产评估价格 3435.4 万元，剔除拆除费用后资产实际估值为 625 万元。2019 年，项目通过北京产权交易所公开挂牌转让方式进行盘活。本项目具有以下特点：

一是交易模式创新性强。创新性地采用“资产转让网络竞价+资产拆除密封报价”的交易模式确定受让方，10 家意向受让方先后进行了 83 轮报价，最终标的资产成交价为 5075.4 万元，剔除拆除费用之后的资产价格为 3875.4 万元，较最初评估值 625 万元增值了 520%，超出各方预期，实现了国有资产价值最大化。**二是**保障安全与稳定。交易方案约定转让方在拆除过程中分期支付拆除费用，严密把控拆除进度，同时强调资产拆除资质和资产状态现场踏勘，最大程度上保障了拆除工作的安全性，维护了社会稳定。**三是**示范意义突出。在当前大量工业企业转型升级、改造搬迁，大量生产设备需要拆除和处置的阶段，本项目通过一系列创新做法，实现资产安全拆除和价值最大化的双重目标，对同类企业具有较强的借鉴意义。

案例 17：天津市渤化集团国际轮胎公司盘活项目

本项目盘活的存量资产为天津市渤化集团国际轮胎公司（以下简称：国际轮胎公司）及其有关资产。国际轮胎公司自 2015 年起连年亏损，企业生产经营难以为继。2022 年，国际轮胎公司将房产、土地、生产设备、品牌、专利等非流动资产打包，并附带摘牌方接收公司全体员工的条件，在天津市产权交易中心挂牌转让，盘活存量资产。本项目具有以下特点：

一是充分实现资产价值。实现了房产土地盘活，实现盘活资金 7.1 亿元，最大程度上保证了国有资产保值增值。**二是**化解债务风险。国际轮胎公司通过出售资产包获得的资金主要用于解决企业债

务，完全覆盖了银行借款、融资租赁款等外部金融债务，解除了渤化集团在国际轮胎公司捆绑的担保责任，避免了渤化集团债务的系统性风险。**三是**重视原有员工的安置。在盘活资产的过程中，以职工的妥善安置作为盘活存量资产的前置条件，使近千名员工重新获得就业岗位，收入得到成倍增长，职工利益得到有效保障。**四是**实现绿色低碳生产。优化产能并降低能耗，月产量由1200吨增至6500吨以上，生产用能对标综合能耗已经达到轮胎制造标准的先进值。

案例18：广西自治区钦州港大榄坪作业区12#、13#泊位工程产权转让项目

本项目盘活的存量资产为钦州北港物流名下的钦州港大榄坪作业区12#、13#泊位工程项目，包括29.37公顷的海域使用权。盘活前，已完成填海造地252亩，建成两个钢结构厂房2.88万平米，完成投资1.15亿元。2021年，北港集团下属北港物流对钦州北港物流的物流业务进行剥离，通过产权交易所公开挂牌转让钦州北港物流99%股权的方式，对外转让项目的海域使用权及相关在建工程，盘活存量资产。本项目具有以下特点：

一是超额回收前期建设投资。本项目通过产权交易所公开挂牌转让实现资产盘活，回笼资金1.7亿元，转让价格显著高于项目投入成本，实现国有资产保值增值。**二是**带动新增投资作用明显。北港物流利用回笼资金投资新建北港钦州新通道联运中心项目，预计总投资约5.48亿元。同时，受让方利用钦州北港物流名下的土地等资产，新建钦州锦峰海洋重工年产30万吨风电产业项目，预计总

投资 13 亿元。**三是**妥善解决资产盘活后续风险。为做好北部湾港口码头的统一管理，北港集团与受让方约定，码头建成后将委托北港集团经营管理。为此，北港集团采取保留钦州北港物流 1%股权及提名一名董事的方式，确保对泊位后续规划建设的控制，并拥有码头的回购优先权。

五、作价入股

案例 19：云南省能源投资集团有限公司曲靖垃圾发电项目

本项目盘活的存量资产为曲靖云能投新能源发电有限公司（以下简称：曲靖新能源）投资建设曲靖垃圾发电项目，项目于 2010 年 12 月正式投产运营，总投资 3.45 亿元。项目投产以来，一直处于亏损状态，已资不抵债。2022 年，本项目通过资产作价入股和资产租赁模式，引进战略合作方成立新公司开展项目提标改造和后续经营，实现存量资产盘活。本项目具有以下特点：

一是显著提升项目自身收益。项目提标改造后，垃圾焚烧工艺提升，每年可节约燃煤成本 3000 万元以上，飞灰大幅减少（只有原来的 20%左右），固化及运输成本每年降低约 1000 万元，年均收益 1054.52 万元，实现项目扭亏为盈、生产经营良性循环。**二是**大幅改善原投资人财务状况。盘活前，曲靖新能源预计利润总额-6165.55 万元，经营净现流-3258.8 万元，无法维持公司正常经营，经营状况将持续恶化。盘活后，曲靖新能源预计年均经营净现流预计为 641.55 万元。**三是**对存量资产灵活分割处理。本项目创新合作模式，以机器设备资产作价 3500 万元入股新公司获得 35%股权，

其余资产出租给新公司使用收取租金，同时获得股权投资收益和资产出租收益，拓宽了收入渠道，最大程度盘活了存量资产的价值。

案例 20：云南省云维集团闲置土地作价出资项目

本项目盘活的存量资产为云维集团化工分公司片区 1400 余亩土地，建有 4 套装置，均长期停产闲置。云维集团化工分公司和云维化工精制公司停产时间长，2016 年 12 月被列为出清“僵尸企业”名单。为解决企业困境，2018 年 9 月，云维集团与云南能投化工责任有限公司共同投资 40 万吨/年有机硅单体及配套项目，盘活原有资产。本项目具有以下特点：

一是经济社会效益显著。盘活后有机硅项目投产半年实现营业收入 9.31 亿元，利润总额 1.2 亿元。同时依托 40 万吨/年有机硅项目，当地政府建设了花山有机硅新材料产业园，成功引入了有机硅特种硅油等生产企业入驻，形成有机硅产业集群，有效的促进了人才引进，拉动当地就业。**二是**政策支持力度大。签订项目合作协议，地方政府承诺给予多项优惠政策综合支持。例如，项目涉及行政事业性收费，除国家法定不能减免的，区级权限内能减免的一律全免；积极协调区内现有公租房或廉租房，优先满足项目公司职工现行入住需要；给予企业高管及优秀技术人才、高新人才引进和激励机制或政策等。

八、其他盘活方式

案例 21：中国华能存量火电厂资产盘活项目

本项目盘活的存量资产为华能江苏能源开发有限公司管理的

华能南京电厂。该电厂1994年成立，在职人数560，总资产10.65亿元，电厂存量土地共1580亩。电厂发电能源结构等已不符合“双碳”发展目标。2020年1月，经与南京市政府多轮沟通协商，最终确定通过土地置换及产业导入综合开发的方式实现盘活。本项目具有以下特点：

一是有效盘活存量土地。华能南京电厂关停后由政府将电厂土地收储，并在南京麒麟科创园选址进行土地置换，有效避免了低效华能南京电厂存量土地资产的连续贬损，并以回流资金促进落后火电厂的有序腾退关停，助力长江流域生态环境保护修复，有效解决退城入园问题。**二是**推动当地产业转型升级。通过土地置换，积极引入产业资源，在新址着力打造能源产业集群“中国能谷”，带动基础产业升级转型。项目建成后，将成为长三角一体协同的千亿级能源创新产业集群，预计年营收规模超过2000亿元。**三是**推动企业转型升级。通过资产盘活，使传统的国有能源企业从生产型向多元混合的投资性综合类企业转型。同时，充分发挥国有资本运营公司资产管理平台功能，撬动金融资产管理公司、银行等各类资本为园区建设提供资金支持。

案例22：山东铁投集团通过市场化债转股方式盘活济青高铁项目

本项目盘活的存量资产为济青高铁，线路全长307.9公里，总投资599.8亿元，2018年12月全线建成通车。2019年12月，项目采取股权转让方式引入战略投资者盘活资产，同时通过市场化债转

股降低负债水平。本项目具有以下特点：

一是有效化解存量债务。济青高铁本次引进战略股权资金30亿元。其中，16.14亿元为市场化债转股资金，由农银金融资产投资有限公司和中银金融资产投资有限公司购买济青高铁股权，并定向用于偿还山东铁投集团存量债务，降低资产负债率，为提升后续可持续融资能力打好基础。**二是**提高中国高铁国际影响力。本次盘活存量资产过程中，科威特投资局战略投资13.86亿元，是中国高铁第一次成功引入国外知名机构投资者，展示中国高铁的品牌影响力，推动中国高铁走出去，具有重要的示范意义。**三是**改善治理结构。本次引进的战略投资人委派董事及监事，既可以督促济青高铁公司在运营中进一步提升规范性和透明度，也可以倒逼国内铁路行业管理体制进一步市场化，提升项目运营、结算及委托运输管理等方面的规范性。

案例23：安徽省铜陵市中熹科技产业园项目

本项目盘活的存量资产为中熹科技企业，该企业建有厂房5栋（建筑面积约4.7万平方米）和未建低效用地50亩。中熹科技企业因自身经营不善停产。2021年3月，铜陵高新发展投资有限公司通过司法拍卖程序取得了中熹科技产业园所有权，并对相关资产进行了盘活，包括部分入园企业清退，招商引资推进“园中园”建设等。本项目具有以下特点：

一是回收资金带动有效投资效果明显。对原有园区进行盘活后，新的薄膜电容产业园已签约入驻9家产业链企业，协议总投资

超20亿元，初步围绕薄膜电容产业形成了“自动化设备-拉膜-镀膜-分切-卷绕-成品-包材”完整的细分产业链。**二是**促进就业及增加税收明显。初步估算，新引进企业达产后，预计新增从业人员600人，年新增产值约16亿元，年新增税收9000万元。**三是**闲置资产处置方式灵活。运用司法竞拍、破产重组、债务调解协等方式处置闲置资产，相比新建产业园区的方式，更加高效的盘活了闲置资源。

案例24：湖北省荆门市猎豹汽车资产重组项目

本项目盘活的存量资产为长丰集团在荆门市注册成立的猎豹汽车有限公司荆门分公司及其相关土地、厂房、设备等资产（以下简称长丰猎豹项目）。2021年，长城汽车通过产权交易所受让长丰猎豹项目100%股权，引入后长城汽车对原有工厂进行升级改造，盘活存量资产。本项目具有以下特点：

一是盘活后项目收益显著提升。截至2022年上半年，已累计生产整车两万多台，预计2025年可实现年产30万辆的目标，年产值将达到400亿元，税收将超过20亿元。同时，长城汽车不仅完成了原有工厂的技改，还不断加大对荆门工厂的投资。**二是**带动本土配套企业发展。在长城汽车带动下，十多家本土汽车配套企业不仅产值大幅增加，而且陆续加快扩规扩产步伐，比如福耀玻璃2021年新上了年产90万片夹层压制成型生产线及年产24万片天窗PU包边生产线项目，产能实现翻倍，相当于再造一个“新福耀”。**三是**推动区域发展实现新跨越。随着以长城汽车为龙头的汽车产业园加快成型，园区周边基础设施更加完善，城市功能和产业功能正在加

快衔接、深度融合。荆门汽车产业园周边教育、文体、医疗等公共服务不断增强，荆门汽车产业园正在从功能单一的工业园区向功能多元的城市空间转变。

抄送：国家开发银行、中国工商银行、中国农业银行、中国银行、中国建设银行、中信银行，上海证券交易所、深圳证券交易所，中国银行间交易商协会，有关中央企业。

国家发展改革委办公厅　　2022年12月7日印发