

政策研究

第9期

烟台业达城市发展集团有限公司

2021年12月30日

【编者按】

根据集团主要负责人要求，各部室、各公司每年度至少开展一次调研活动，并形成一篇内容详实、有数据有对比、借鉴性强的调研报告。本期《政策研究》选取其中5篇刊发，内容涉及会展中心发展、公园精细化管理、体育产业规划、农村供水运营、闲置资产盘活等，供领导参阅，供员工学习。

助力打造“黄渤海新湾区”会展名城

八角湾国际会展中心发展思路研究

当前，烟台正加速构建开放型经济新格局，作为现代服务业新引擎的会展业也越来越受重视，今年烟台两会上的政府工作报告，直接将“推动会展经济蓬勃发展”写入其中。为更好地推动八角湾国际会展中心（简称会展中心）做大做强，推动区域产业转型升级，扩大城市影响，助力市区两级会展业高质量发展，集团进行了专题研究，有关情况如下：

一、会展中心筹建背景

烟台会展业起步于1997年，煤炭订货会、五金展览会、医疗器械展览会、食品展览会是早期会展业的重要组成部分。彼时，各种展会都在芝罘区滨海路北段的国际会展中心（现已更名为烟台旅游大世界）举办。2006年，莱山区体育公园东侧的烟台国际博览中心建成投用，成为当时省内规模最大、档次最高的会展场馆。经过20多年长足发展，会展经济在烟台蓬勃活跃。2018年4月，开发区筹建烟台八角湾国际人才港，会展中心自此开始规划建设。

2019年7月、8月、11月，会展中心筹建运营团队分别考察了青岛国际会展中心、青岛中铁世界博览城、南京国际博览中心、苏州国际博览中心。经过对比，最终选择苏州国际博览中心作为会展中心筹建运营咨询顾问单位。

二、苏州、烟台会展生存环境分析

苏州国际博览中心的优势，有以下两点可以借鉴：

（一）立足实际，发挥产业和区位优势。苏州处于中国最活跃的两条经济带——沿海经济带和沿长江经济带的交汇点，拥有良好的区域优势条件。此外，苏州还致力于建设世界级制造业中心城市，形成了电子信息、精密机械、轻工业、食品制药等较为完整的产业链，拥有雄厚的产业基础，具备发展会展产业的良好经济优势。

（二）扬长避短，采取差异化经营。面对上海会展场馆的竞争压力，苏州国际博览中心精准定位，扬长避短，采取差异化经营策略，致力打造“苏式精致会展”，大力发展中小型专业展会及大型会议、宴会市场。以电博会等为主体形成具有苏州特色的IT行业展览群体，精密机床、医药等项目专业会展促进相关产业的技术交流、产品贸易和资本合作，住宅、家装、汽车等展会则成为沟通商家与苏州居民消费休闲的重要桥梁。

而烟台在地理区位和产业结构方面，也有两个特点：

（一）地理位置优越。烟台地处山东半岛黄海之滨，位于环太平洋经济圈和东北亚经济圈交汇处，是中国大三经济圈之一——环渤海经济圈南翼端点，属于我国首批沿海对外开放城市之一，是山东省对外开放的前沿阵地。与辽东半岛及日本、韩国、朝鲜隔海相望，位于北京、上海、首尔的几何中心，与韩国、日本多个国际城市开通直航。

（二）产业实力雄厚。烟台正全力实施绿色石化、有色及贵金属、汽车、高端装备、电子信息、食品精深加工、生物医药、清洁能源、航空航天等“9+N”产业集聚培育工程，向先进制造业强市迈进。在会展方面，烟台先后举办了国际贸易、投资、中小企业、电子商务、果蔬、旅游、葡萄酒、国际采购等大型国际经贸活动，形成以果蔬会、葡萄酒博览会、东亚食品博览会、医药创新与发展国际会议等一批专业型品牌展会。苏州与烟台相似的会展生存环境，苏州国际博览中心科学精细的管理体系、务实的工作作风，成为会展中心运营管理最为匹配的学习借鉴对象。

三、会展中心面临的现实问题

目前，会展中心除招聘和人员到岗由于外部客观原因相对滞后外，其他工作均顺利完成，具体包括编制预算、建设咨询、物资采购、人事行政和营销工作等。首展项目和首展时间已确定，首展承办方已实地考察展馆并将展厅图纸带回进行招商，当前需解决四大实际问题：

（一）交通配套仍需完善。会展中心属新开区区域，交通配套功能是当前的突出的短板，公交线路及班次不够充足，营业时间不够长，道路指示、周边动线规划、停车场、展会货运车辆通行保障等方面都需提升。

（二）审批程序仍需明确。目前，开发区大型活动的公安、消防、疫情防控等申报、审批流程尚不明晰，需相关主管部门尽快出台文件，明确区内会展活动的审批流程、材料、期限，确保

各类展会举办流程有章可循，引导主办方合理合法、规范办会。

（三）网络、水电热保障仍需加强。目前会展中心周边 5G 基站不多，室内 5G 不能完全覆盖，需协调通讯企业提升场馆通讯能级；开业前，需供电、燃气、自来水公司对场馆内特种设备进行普查，保证会展中心区域供水、供热满足运营需求。

（四）环境整治力度仍需加大。周边建设工地较多，道路扬尘问题有待改善；会展中心日常经营过程中会产生大量垃圾，需环卫部门科学安排、及时处置；周边公共卫生间数量尚不能满足游客需求，需增设。

四、会展中心 2022 年主要工作

会展中心将于 3 月竣工，计划 5 月 12 日同步举行首展开幕式暨会展中心开业庆典。开业前是运营筹备的冲刺阶段，开业后将开启会展中心第一个正常运营年度。如何起好步、开好局至关重要，集团打算从以下几个方面着手：

（一）做好建设和运营交接工作。在竣工验收结束后，运营方业达国际会展公司、委托运营方苏州国际博览中心将与建设方业达城市更新公司进行交接验收，根据竣工图纸、设施设备清单、竣工验收报告等对会展中心所有设施设备进行交接验收，并建立相关台账和档案，如有问题也可及时进行整改和维修。

（二）做好首展的保障工作。首展烟台国际装备制造业博览会预计规模近 4 万平方米，重型设备多、水电气负荷大、停车位需要大，同期还有论坛会议，对会展中心和运营团队都是一次严

峻考验。开业前将制定详尽的运营方案并充分进行演练，同时确保建设方、施工总包方及各系统施工方派经验丰富、熟悉现场设施设备的人员现场值守，并与相关部门持续沟通，确保保障到位。

（三）做好开业庆典的筹备工作。筹备工作将于开幕前 120 天启动，主要做好庆典方案的策划和确定、落实方案的各项具体事项，特别是领导和嘉宾的邀请、现场布置和庆典活动举行、庆典活动的宣传和总结等工作。

（四）加强业务开拓增加营收。继续跟进有意向但暂未确定在 2022 年举办的展会，着力招引 2023 年展会项目；开展多渠道全媒体的婚宴营销工作，接受婚宴的预订，积极开发自营优质的展会餐饮品种，打造会展中心鲜美烟台特色会展餐饮品牌。

（五）优化制度流程提升管理水平。目前制定的管理制度和流程体系将根据开业后的实际运营情况进行优化调整，同时加强人员的培训、考核等团队建设，不断完善制度流程和增强团队战斗力，持续提升管理水平。建立健全安全生产责任制和安全生产管理制度，科学制定应急预案，规范化常态化进行安全生产培训和演练，持续建设良好的安全生产文化。

五、加快区域会展业发展的对策

（一）政府共同参与提高场馆经营效益。当前区内会展行业还需建立完善的市场发展道路。要实现这点，需政府部门制定符合会展业发展的优惠性政策，出台有利于行业经济提升的税收政策，同时对企业进行专项资金扶持，帮助区内会展行业发展壮大。

此外，应积极听取企业需求，相互配合提高场馆利用率和经营效率。

（二）发挥行业协会作用规范行业发展。目前开发区刚成立了全市首个行业协会，协会在会展行业运营过程中要发挥相应的作用，有效规范会展行业各项活动，促进会展行业自律行为，从而保证区内会展行业的健康发展。

（三）创新培养机制培育高级会展人才。专业性人才是会展行业的核心竞争力之一，可以为行业实现持续的业绩增值。目前区内急需积极建立针对会展行业的人才培养机制，满足行业发展需求。如和高校合作，建立联动机制，确保专业型人才的连贯培养和输送等。

（四）打造品牌展会提升场馆形象。区内产业目前主要以电子信息、机械制造、新材料、生物医药、新能源汽车、机器人等高新科技类型为主，应以优势产业打造品牌会展，用品牌会展反过来再促进产业发展，推进两方融合，建设支撑会展业发展的产业体系。

（五）加强与旅游业互动实现互利共赢。烟台有着丰富的旅游资源和浓厚的特色文化底蕴，若会展活动与之结合将实现互补共赢。企业、会展主管部门可以和旅游相关部门展开合作，打造主题展览活动。同时，也可考虑发展虚拟会展，实现线上线下同步办展，让虚拟会展和实体会展相互补充，吸引更多关注。

（业达文旅）

关于公园和绿化精细化管理的思考与对策

为学习借鉴荣成市在创建文明城市与社会综合管理方面的经验做法，进一步深化文明创城理念、创新福莱山公园管理思路、优化绿地养护举措，集团赴荣成市考察学习，同当地国资及其下属重点企业座谈取经，并实地参观樱花湖公园、开发区工业产业园等项目。其专注长效的创城工作机制、全民参与的社会信用体系、求实求新的公园管理理念值得深刻思考和借鉴，现将考察情况汇报如下：

一、荣成市的主要经验做法

一是坚持监管并重，畅通运营机制激发工作活力。荣成市贯彻实施“党委统一领导、政府推动落实、文明办组织协调、指挥部督促检查、全社会共同参与”的领导和工作机制，确保工作推进力度、问题解决速度。政府投资建设的所有公园广场项目、全城的绿化施工与养护项目，均由国资直属园林建设集团公司全权负责、自行管理，不仅可通过工程利润补贴养护成本，而且无任何外包合作方参与项目管理，确保政令畅通，提高工作效率。

二是坚持共建共享，完善信用体系引领社会风尚。荣成市建立了完整的社会信用管理体系，将全市所有居民、企业、个体工商户、村居等纳入管理，根据日常赋分情况，实行分级管理，在全社会营造了守信光荣、失信可耻的良好氛围。借助完善的个人信用体系，将志愿服务与个人信用挂钩，志愿服务时长达到一定

标准可获个人信用加分,信用积分达到一定标准可享受减免费用、信用贷款、优先办理等 209 项信用激励,以信用建设为抓手,依托志愿者全方位激活市民参与文明城市创建的主动性。

三是坚持依托特色,打造公园品牌释放生态红利。樱花湖体育公园作为荣成市的“城市会客厅”,集休闲旅游、群众健身、体育赛事于一体,公园绿化覆盖率达 85%,植物总量 59 万余株,栽植品种 40 多种,处处彰显人与自然的和谐统一。除赏花观鸟的生态功能外,樱花湖公园着力凝聚特色,挖掘人文潜力,依托樱花湖+滨海公园景观,举办荣成滨海国际马拉松、荣成环樱花湖全国自行车邀请赛、樱花湖健步走等全国性大型赛事活动,带动当地旅游产业发展,增强公园品牌影响力。

二、集团管理存在的问题和短板

一是绿化养护成本压力较大。受文明城市、卫生城市创建及环保督查影响,今年的养护标准较往年提高 2-3 倍,多年产生的养护死角需在今年一次性完成清理,所需人力、物力大大增加。但今年财政拨付的绿化管理费用基本与往年持平,在提高管理标准的情况下,需养护单位自行补贴费用才能达到精细化管理要求。

二是公园缺乏创新性、参与性娱乐活动。福莱山公园总体设计侧重于自然景观,公园缺乏与市民形成交互的娱乐项目,市民参与感不足,不仅影响了市民对公园的整体评价,同时也影响了市民助力公园参与创城的积极性。

三是公园管理资金缺口较大。福莱山公园作为全开放式免费

公园,自 2015 年正式运行至今,大部分公共设施设备已过保修期,维护成本大幅增加。但财政支持资金仍保持 2015 年的拨付水平,给公园大、中修项目推进带来难度。

三、下步工作思路和打算

一是提升服务能级,丰富游园体验。结合福莱山公园景观特色、场馆设置,系统性完善公园服务设施,坚持在公园提供医药箱、热水等便民项目,完善公园服务功能。借鉴樱花公园的公共自行车慢行系统,疏通公园内人流,解决游客通行难题。

二是善用科技手段,扩大宣传效果。借鉴荣成市的小程序推广做法,在景观小品、宣传标语、公益广告、LED 大屏等传统手段的基础上,打造新媒体宣传阵地。如开展微博微信互动、网站有奖竞答等,借助有影响力的平台,全面、快速、高效铺开公园创城宣传。

三是做精绿化养护,升级景观效果。牢固树立精品意识,在树种选择、植物配置、苗木栽植、铺装硬化等各个环节发力,科学施工、精心养护,打造精致工程。严格落实各项城市绿化制度,细化工作标准,以精细化抓细抓常,不断提升城区绿化品质和档次。

(业达建工、综合服务)

拓展体育消费空间 打造城市体育运动中心

“三闲”废旧厂房升级改造思路研究

随着经济社会的发展与体育消费升级，体育产业已不仅是民众健身、休闲的服务业态，还成为国民经济新的增长点。为贯彻落实国家全民健身战略，同时促进国有资产保值增值，集团提出将“三闲”资产与体育项目规划建设融为一体的创新思路，初步拟定将废旧厂房升级改造为以综合运动馆、亲子互动中心、艺术体验馆三大场馆为中心的多功能 Yeda 城市体育运动中心。

一、项目背景

（一）体育综合体的兴起。2014年10月，国务院46号文件《关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》正式出台。其中提到了以体育设施为载体，推动体育与住宅、休闲、商业综合开发的“城市体育服务综合体”概念。即：依托大型商业项目，以体育为引领，将餐饮、娱乐、购物等产业进行深度整合、融为一体，按照综合体的思路，满足大众综合性需要的线下消费场景，包括项目综合性、家庭消费模式综合性、服务综合性。此后，《国务院关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》《健康中国2030规划纲要》等相关政策陆续出台，鼓励和引导各地进行体育综合体项目的探索 and 开发。与此同时，商业地产的不断升级和竞争，也面临着综合体、商圈如何引入新业态，

提升线下流量和场景活力的挑战，新兴的体育综合体成为商业地产趋之若鹜的业态。

（二）政策层面的支持。国务院 46 号文件的出台让体育产业成为社会资本的新宠，上升到国家战略层面。随后，山东发布关于体育产业发展的“十三五”规划，开启了新时代体育强省建设的新征程，省内首个国际化体育文化产业园于 2020 年在烟台市开发区落地，为中日韩体育文化交流合作搭建桥梁。近日，山东省体育局发布的“十四五”体育发展规划，对全省体育服务业和体育文化软实力的发展提出了新一轮目标要求。与此同时，烟台开发区正在八角湾新城谋划推进“三大民生引领工程”，体育事业成为区内急需破解的短板。

（三）闲置场地的处置。随着开发区经济结构调整和产业转型升级，大量闲置厂房因为设施陈旧简陋而废弃。仅集团名下，就有 100 多万平方米的闲置房产。这部分资产已有 72.7% 进行了重新利用，余下的需改造升级后再运营，其中就包括计划打造为体育综合体项目的废旧厂房。该规划在集团原有业务基础上进行延伸，不断构建完善产业链。集团从 2020 年底开始打造的教育版块已步入正轨，今年已运营 12 家园区，3100 多名生源，在阳光体能、体适能培训、军警课等体育培训领域形成巨大的市场需求。以适龄幼儿体适能培训为特色，体育综合体商业模式将与“国企办园”集团化运营形成双向良性互动，积极探索互利共赢新模式，拉动全区体育经济发展。

二、烟台市现有体育场馆现状

（一）芝罘区

芝罘区是烟台的老中心城区，人口密度大，商圈集中，体育产业发展有着良好的产业基础，区内场馆存在场地小、地理位置偏僻、训练项目单一等问题：

1. 谢普德体能馆：一家少儿体适能培训场馆，引进美国少儿体能课程，场馆规模 1000 多平方，设有体能检测区、锻炼区。场馆功能集中，但体能训练项目相对单一，课程定价偏高，一站式体验感不强。

2. 大悦城商业综合体：5 楼有一家攀岩馆，因场馆设在商场内，声音嘈杂、面积较小，只能满足少儿参与体验，流失了大部分顾客群体。

3. 阳光 100 运动俱乐部：内设专业平衡车、篮球、乒乓球场地，面积虽大但处于商场地下二层，空气流通性差，人流量稀少。

4. 蓝色星球体能综合体：一家少儿体能综合体连锁店，位于芝罘区西郊，利用厂房改造，目前在装修施工中，是未来应多加关注的竞争对手。

（二）莱山区

莱山区是烟台市委、市政府所在地，正全面建设烟台市的“典范之区”，智力资源聚集，体育产业发展市场前景良好，但也有设施陈旧、场地受限等短板：

1. 优+梦工厂：一所功能区相对齐全的儿童成长教育综合体，内部设计涵盖运动及手创俱乐部等区域，结合运动和智能教育区域，场馆内设施略陈旧，没有及时更新。

2. 锐风体育：位于莱山区体育公园内，主要设置少儿体能训练课程等，以组织区域性的足球、篮球赛事为主。因场地受限，体能项目少，但公司有固定教练 30 余人，是一家具有丰富经验的团队。

（三）开发区

开发区正打造烟台市现代化滨海新区，有着良好的产业发展基础，但目前体育产业发展有待提升：

1. 多多体育馆：一家利用厂房建设的体育馆，内设网球、足球、羽毛球体育场区，板块单一，设施简陋，且区域划分不明确。

2. 海乐福体育中心：场馆功能定位不明确，设施老旧已近荒废状态。

3. 锋诺国际击剑馆：一家运营较成熟的专业击剑馆，教练及顾客群体稳定，但击剑运动受众范围小且收费高，成熟的教练员短缺。

三、面临的问题

目前主流的体育综合体可细分为两类——地标性体育综合体和社区型体育综合体。受区位、辐射人群、消费力等因素的影响，这两类综合体的功能有明显的不同。地标性综合体需

要具备举办专业赛事、文化活动、商业演出的条件，对综合体内交通流线、人群快速聚散有较高要求。社区型综合体的体育功能重心是健身运动、基层赛事参与、青少年体育培训。在实际打造体育综合体方面，普遍存在三个误区：一是只要有体育主题和体育元素，就可以打造有效的体育综合体；二是体育综合体的功效与其占地面积成正比；三是已建设的体育场馆都可以被改造为体育综合体。

因为上述误区，各地在进行体育综合体规划时，容易出现定位模糊、功能错位的问题。很多地方的体育综合体只具备成为社区综合体的条件，却规划地标综合体的规模和功能，最终功能错位，给后期运营带来巨大压力。此外，体育综合体项目普遍缺乏运营人才，不少综合体建成后，开发方无法承担运营工作，缺乏专业团队和人才推进业态引进、体商融合、会员体系打造等工作。加上体育赛事市场发展培育不足、体育各类专业培训人才匮乏、项目体量较小等一系列配套问题，为体育综合体项目增加了不确定性的因素。

四、创新思路

多功能 Yeda 城市体育运动中心的设计，主要有以下五个方面的思路：

（一）聚焦“三大引领”。一是核心运动项目引领，选择基础条件好、发展空间大的运动项目作为特色发展方向，做精、做细、做强，成为龙头运动项目；二是艺术培训体验馆引领，

以儿童剧、舞蹈为中心，形成特色艺术感受培训体制；三是亲子互动中心引领，培育或引入家庭互动活动，围绕亲子服务、亲子教育等整体消费需求进行发展规划。

（二）打造“三大链条”。一是延伸产业链，以特色产业带动体育康养、体育旅游、体育会展、艺术演出、小型音乐会、演唱会等相关业态融合发展，形成“体育+”的产业生态圈；二是提升价值链，以专业体育赛事活动为引领，增加群众体育赛事、特色体育活动以及节假日赛事供给，培养体育消费习惯，扩大体育消费规模；三是整合区域链，实现运动休闲特色旅游与区域经济、社会、城乡建设联动发展，提升区域体育服务供给能力和经济社会发展水平。

（三）打造产业聚集区。一是引入体育研究机构、体育专业人才、专业体育组织等要素，将体育元素全方位融入运动综合体的建设与运营；二是因地制宜，探索与区域发展水平、资源特点和产业基础相契合的发展模式；三是突出特色，围绕参与性和体验性布局核心运动项目，培育以服务居民、满足多元化需求为目标的“体育+”新业态，打造形成以运动为核心的产业聚集区。

（四）完善服务体系。一是根据消费需求搭配多样化服务功能，实现体育银行服务站、会员俱乐部、培训智能化等多种渠道配套服务内容，为体育综合体聚集人气；二是试点先行推动经验输出，树立综合体发展标杆，提高场馆管理流程、运营

流程、服务流程的标准化水平，为体育综合体的运营管理提供大数据支持；三是丰富家庭式体育消费者的体验，让每个成员都各有所乐。

（五）创新融资模式。摆脱以政府出资或垫资为主的融资模式，构建以产业项目为核心、以稳健运营为保障、以持续盈利为根本，以政府资金、政策性资金、社会资本、商业金融、开发性金融等多种资金为来源的市场化投融资结构。

（城发教育）

关于开发区乡村供水运营模式的调研

近年来，随着城市化水平的提高，城乡供水差距明显、供水安全隐患日益突出，城乡供水一体化建设是解决民生问题、推动县域经济发展的重要举措。2020年，开发区管委整合全区供水资源，筹措项目建设资金，积极稳妥推进供水一体化建设。目前，城乡供水一体化二期工程已取得较大进展。为了切实加快我区城乡供水一体化建设、运营、管理和维护等各方面工作推进，根据管委要求，区海发局牵头组织相关单位赴外地考察学习先进经验做法，有关情况如下：

一、我区城乡供水现状

目前，古现街道、大季家街道、潮水镇共计83个行政村的供水水源以自备井取水为主，采用“水泵—水塔”方式联动供水至用户。村内自建管网管材以PE管和PVC管为主，建设年代跨度大，自1982年至2019年不等，部分管网因年代久远、维护管理不善，存在管道破损、漏水等情况。全区大部分村用水为村内自备井，尽管小季家、董家等村为村民配备一体化净水设备，但无法供水到户，村民需自备水桶提水，存在用水不方便问题。此外，潮水镇政府周边用水均来自潮水大葛家水源地的地下水井，供水稳定性、安全性都无法保障。

开发区城乡供水一体化是提高民生福祉的重要惠民工程，涉及潮水镇71个村庄共计78公里的外网管道施工，以及古现街道

3个村、大季家街道3个村、潮水镇26个村的村内管网改造工程，通过管网铺设和加压泵站建设等措施，可以延伸城市供水管网，提高乡村供水标准，改善农村供水状况。

二、省内其他县市区乡村供水运营模式探究

（一）日照市莒县

日照市莒县农村供水工程由政府投资建设，其所有权归国家所有。莒县政府授权莒县城市发展集团有限公司（简称莒县城发）作为主要供水单位，负责全县除个别村庄外的城乡供水规划设计、融资建设和运营管理，代政府管理所属供水工程资产，并确保国有资产增值保值。

莒县城发作为县自来水公司的二级单位，负责组建农村供水管理机构，充实管理人员，全面接管已完成划转的农村公共供水国有资产，加强对农村公共供水人、财、物的管理，探索切实可行的管理机制，逐步加强和完善城乡供水一体化管理体制机制，实现农村公共供水管理到村、到户。

莒县城发负责水厂及主支管网的管护运营及维修；各乡镇政府和街道办事处对辖区内水厂及主支末管网管护负行政责任，配合莒县城发做好相关工作；村集体负责村头水表以下（含村头表）至入户水表供水设施的维护运营，包括管网管护、维修，水表防盗、防冻，及时进行水费收缴；进户水表、管道及附属设施由用水户管理，维修费用按照“谁使用、谁管理、谁负责”的原则承担。

集中公共供水工程，其供水水价实行政府定价，由莒县城发编制供水水价方案，报县价格主管部门会同供水行政主管部门核准；单村供水工程的供水水价实行政府指导价，由供水、用水双方在价格主管部门确定的浮动范围内协商确定。2016年莒县物价局和水利局发布的《关于公布我县部分乡镇街道公共供水价格的通知》规定，联村供水的价格实行政府指导价，基准价格为1.80元/立方米，最终结算价格由供水、用水双方在基准价格基础上按照上、下浮动不超过15%的幅度协商确定。

（二）济宁市嘉祥县

济宁市嘉祥县农村供水由县自来水公司作为供水企业依法自主经营，负责全县农村供水工程的具体运营管理，制定农村供水运行管理规章制度，并根据实际发展变化情况，及时提出修正意见。同时，负责水源地至村头总水表之间的供水设施运营管理、水质检测、维护抢修工作，负责村外管网的日常巡线和维护，承担相应部分的水损、水资源税等运营管理、维护抢修费用

为推动工程后期运营科学有效、健康运转，嘉祥县委、县政府选择了山东公用集团有限公司（简称山东公用集团）进行运营管理，山东公用集团在合同有效期内，对管理辖区内用水村庄的供水管道及供水设施进行管理和接受委托运营，负责村头总水表至用水户的运营管理、日常巡线、维护抢修、水费收缴，承担相应部分的水损、运营管理、维护抢修费用，对供水设施造成损坏的，依照“谁损坏、谁赔偿”的原则对责任人进行追偿。

各镇街负责监督辖区内供水运营管理单位或个人相关责任的落实，确保农村供水正常安全运行；检查供水企业和用水村庄日常供水管理，对农村供水运营过程中出现的问题及时协调解决；建立对村内供水运营管理单位或个人的考核机制，对农村供水运行情况进行检查。

（三）济南市商河县

济南市商河县水务局作为城乡供水行政主管部门，负责全县城乡供水的统一管理，实行两极公司化运行、专业化管理，村表以上（含村表）供水工程由商河县清源制水有限公司（简称清源制水）负责运行管理，村表至村民户表（含户表）供水工程由各镇街供水服务公司负责运营管理。

清源制水在各镇街设立供水服务点，负责村表以上（含村表）的管线维护、供水抢修、新用户办理、村表水费收取等工作；各镇街成立供水服务公司，具体负责村表至村民户表（含户表）的管线维护、供水抢修、新用户办理、户表水费收取等工作。商河县到村水价不得超过2元/立方米，由清源制水与各镇街供水服务公司签订供水服务协议进行收取；到户水价不得超过3元/立方米，由各镇街供水服务公司与村民用水户签订供水服务协议进行收取。

三、经验与启示

对莒县、嘉祥县和商河县的供水管理运营调研表明，推进城乡供水一体化，政府主导和供水管理企业化是关键，尤其是国企参与方面，必须解放思想、大胆创新。

农村供水是个潜在的大市场,用市场运作的方式实现农村供水工程建设运营是一条成功的路子。但这并不代表所有农村的供水问题都可以依靠市场运作的方式来完成,必须正确认识农村供水市场的发育条件和发展阶段,在尽可能的范围内充分利用市场运作推进供水一体化。

四、意见建议

(一) 创新运营管理模式。进一步完善后期运营方案,积极探索建立农村集中联村供水工程运营管理长效机制,组建供水公司,成立供水协会,实行“公司+协会”的运行管理体制。供水协会在供水公司的监督指导下,实行公司化运行,自主经营、自负盈亏,通过“以水养水”实现长效运营。

(二) 实行“区—镇—村”三级管理。根据“供水规模化、经营企业化、管理专业化”理念,实行“区—镇—村”三级管理模式,落实管理职责。区级供水单位负责乡镇总表以上工程管理与维护,按照贸易结算供水总表和物价部门规定的水价,向各镇街收取水费;各镇街成立城乡供水一体化专门管理机构,负责辖区内的供水管道和附属设施管理,收缴辖区内的村庄、单位、企业的水费;各村成立供水服务公司,负责本村内部用户、单位和企业的供水管道及附属设施管理和水费收缴。

(三) 建立统一智能信息管理中心。通过信息化手段对潮水镇城乡供水综合调度、统筹安排,达到城乡供水同源、同质、同网,真正实现全镇城乡供水一体化。

(工程建设管理部)

盘活存量资产 实现国有资产保值增值

当前土地资源稀缺，要素配置低效，安全和环境压力凸显，更新改造闲置土地、房产和土地利用率不高的老旧厂房，大力发展先进制造业和现代服务业，对于带动区域发展、提升城市形象具有重要意义。为更好盘活存量资产，加大“三闲”处置力度，实现国有资产保值增值，促进开发区业态有机更新，集团进行了专题研究，有关情况如下：

一、集团主要存量资产现况

（一）闲置土地、房产

1. 宁波路 2-1 号共有别墅 6 栋，建筑面积 3906 m²，宗地面积 27000 m²，土地用途为商服用地。

2. 黑龙江路 1 号及北地块建筑面积 3834.16 m²，宗地面积 7915 m²，土地用途分别为商服用地、公共设施用地。

3. 晨光小区 1 号楼、2 号楼建筑面积 5299.2 m²，宗地面积 5115.49 m²，土地用途为城镇住宅用地。

（二）老旧厂房

1. 金沙江 25 号厂房于 1994 年建成，建筑总层数 5 层，厂房所在楼层为西侧 1-2 层，建筑面积 2131.21 m²，分摊土地使用权面积 1112.31 m²，土地用途为工业用地。

2. 沭河路 19 号粮库于 1998 年建成，建筑面积 6415 m²，宗地面积 14000 m²，土地用途为仓储用地。

（三）西部安置小区空置商业网点房

嘉祥小区、海和小区、海昌小区等 6 个西部安置小区的商业网点房，目前空置 71 处，空置总面积 16133.99 m²。

二、盘活存量资产面临的现实问题

（一）产权分散，安全隐患整治困难。老旧厂房安全隐患问题突出、环境脏乱差，因产权过于分散，缺失安全生产责任牵头主体及整体物业管理单位，不能有效整治安全隐患或进行整体更新改造。例如，金沙江路 25 号厂房包括集团在内共有 6 个产权人，由于产权人意见存在分歧，迟迟无法进行公共区域的安全隐患整改与建筑整体翻新。

（二）改造成本高、回报率低，改造加建缺乏明确技术标准。一是老旧仓库年久失修，更新改造费用高，土地利用率不高，租赁面积有限，且受地理位置因素制约，租金收入低，短期难以收回改造成本。二是老旧厂房改造加建的规划布局、面积控制、内容范围等，缺乏明确、可操作的具体规定。例如，沭河路 19 号粮库通过更新改造用于其他项目的实操难度大，在不改变房屋外部结构的条件下，只能进行一般性改造，一定程度上失去了改造的意义。

（三）政策机制不健全。目前，区内“三闲”处置工作依照的政策文件主要是区规划建设局印发的《关于加快推进城市更新工作实施意见》《关于加快文化产业发展实施意见》，规定具有指导性，但条文内容不够细致。且对于发展文化产业以外的产业，

缺少明确的规定和有利的政策支持，在一定程度上制约了“三闲”处置工作的推进。

（四）外部环境因素制约。一是宁波路 2-1 号房产位于省级沿海防护林自然保护区内，目前不具备开发条件。二是恒祥小区商业楼地角偏僻、面积大，部分空置的西部安置小区商业网点房人流少、停车难，租金评估偏高。

三、盘活存量资产的经验做法

（一）老旧厂房变身“不夜城”。西虹市全民夜市街是继“十字街”后，芝罘区又一处夜市网红打卡地。以网红、潮流、现代、前卫为元素，集灯光漫秀、摇滚民谣、花艺咖啡、精致酒吧、潮流轰趴于一体的文化活动将这里打造成为“不夜城”。街道协助企业将老旧厂房整体规划升级改造，立足发展小店经济、夜间经济、网红经济进行招商引资，丰富消费业态、提升消费供给、拓展消费空间，支持文化、艺术、社交和零售跨界融合发展。

（二）网点房租赁权统一拍卖。集团积极创新国有闲置资产处置方式，从 2021 年开始，针对西部安置小区商业网点房租赁权，委托拍卖公司通过互联网统一面向社会进行公开拍卖。地角稍好的网点房均溢价租出，部分涨幅在 50% 以上，取得了良好的经济效益和社会效益。通过网络拍卖这一公开、透明的招租程序，实现国有资产配置市场化。

四、加快盘活存量资产的意见建议

（一）加大存量资产整合力度。受客观因素制约，部分存量

资产破旧、无利用价值，无法通过市场变现，可探讨制定针对性方案进行盘活，提升利用水平和使用效益。一是与 37° 梦幻海项目（约 100 亩）的股东中信产业基金、地产开发商进行三方洽谈，待宁波路 2-1 号地块（约 40 亩）划出省级沿海防护林自然保护区后，将两地块整体开发改造，通过市场化合作方式打造全国最大的儿童科技综合体项目。二是为黑龙江 1 号与北地块办理土地合宗手续，根据方案及项目建设需要合并开发。

（二）支持区属国企提升城市更新能力。一是对于产权分散、安全隐患问题突出，但继续保留或短期内不拆除的房产，由开发区管委通过综合项目收益、资源资金注入、政府补贴等方式，支持国企直接购买，实现不动产过户。解决安全隐患后，根据后续规划需要，适时启动整体更新改造。二是继续向国企注入优质资产资源，支持扩展市场化业务，丰富现金流，增强发展潜力和运营能力。

（三）引进主力商家，租赁面积以大化小。综合考虑西部各安置小区的入住率、网点配置数量、周边商业环境等因素，采取适当手段化解招租难题。一是每个小区引入一个主力商家，以家家悦、振华量贩、欧尚超市等具有商业影响力的大中型超市为主，提升周边网点的客流，再将剩余空置网点房网上竞价招租。主力商家进驻采用竞争性谈判方式确定，以租金评估价为基础竞价，可免 1-2 年房租，增加项目吸引力。二是将部分面积大（170-290 m²）、地角偏僻的商业网点房改造成小面积（30-50 m²）网点房，

便于小型便民业态入驻，如洗衣店、理发店、早餐食品及菜篮子工程小店等。

（四）健全改造实施细则，允许适当加建扩建用于公共配套设施改造。由规划部门牵头，从定性和定量两方面着手，加快研究制定老旧厂房改造利用的范围和标准，包括改造加建的面积控制比例、增加面积用途，明确保留和拆除的原则、范围、模式等。比如，为完善使用功能及满足建筑设计规范需要，允许适当加建扩建，其所增建筑面积原则上不超过原有合法建筑面积的 15%，增加的面积用于增设电梯、消防通道、消防楼梯及景观提升等相关公共配套设施的改造。

（资产运营管理部）

本期报：工委管委有关领导、财政金融局、集团领导班子成员
发：各部室、各公司
