2026年11月6日 星期五
值班主任：张苏民 主编：吴维杨 美编：张昕 检校：徐伟东 陈伊蕾
海南日报

封关启航 国资聚力

以党建领航锻造综合资产管理平台——

海南联合：做自贸港“拾贝人”



海口世贸大厦，是海南联合主导的海南首例商业保交楼项目。

潮起博鳌湾，资产焕新生。近日，博鳌亚洲湾大酒店完成了资产过户交割。这座承担博鳌亚洲论坛重要接待功能的滨海酒店曾一度深陷债务风险，经海南联合资产管理有限公司专业介入顺利化解危机，沉睡的优质文旅资产迎来新生。

这只是海南联合深耕自贸港，以市场化、专业化手段盘活存量、化解风险的一个缩影。

2003年，海南联合资产管理有限公司成立，作为海南省唯一国有地方资产管理公司，二十余载风雨兼程，这家省属国企扎根海岛，与海南发展同频共振。特别是全国国有企业党的建设工作会议召开十年来，海南联合牢记国有企业的“根”与“魂”，在省国资委统筹指导下，紧扣省委、省政府中心工作，在风险化解、资产盘活、实体纾困战场上奋勇攻坚，完成从传统不良资产处置机构向海南自贸港综合资产管理平台的华丽蝶变，书写了省属AMC（资产管理公司，下同）服务地方高质量发展的精彩答卷。

A 守根铸魂强党建 改革破局启蝶变

坚持党的领导、加强党的建设，是国有企业的光荣传统，更是海南联合穿越周期、逆势腾飞的力量密码。回望来路，成立之初的海南联合就肩负着化解地方金融风险的使命，在摸索中蹒跚前行。全国国有企业党的建设工作会议召开十年来，公司深刻践行“两个一以贯之”，把党的领导内嵌到公司治理全链条，走出一条“党建引领、改革赋能、实干兴企”的发展道路。

海南联合党委书记、董事长陈海表示，党建是国企行稳致远的根本保证，企业的改革发展，必须把党的领导贯穿治理、业务、队伍建设全过程，既要抓好风险化解、资产盘活的硬业务，也要筑牢党建引领的软实力，把党组织政治优势转化为市场竞争优势，当好服务自贸港建设的金融稳定器。

近年来，海南联合持续完善中国特色现代企业制度，落实“双向进入、交叉任职”，健全党委前置研究重大经营事项清单，构建“4+3+2”制度化清单化权责议事体系，确保党委把方向、管大局、保落实的体系落到实处。

公司还精心打造“143”联合创效党建品牌，以打造综合资产管理平台为中心，推动党建融入公司治理、生产经营、企业文化、风险防控，锻造组织凝聚力、企业生产力、市场竞争力三种力量，实现党建工作和经营业务双向奔赴、互促共进，该品牌获评第二批海南自贸港国企党建品牌，公司党委获评省国资系统先进基层党组织。

党建做实就是生产力，做强就是竞争力，做细就是凝聚力。依托党建品牌体系，海南联合探索出“党建+风险化解”“党建+资产经营”“党建+资本运作”模式，把党支部建在业务一线，把党员先锋岗设在攻坚现场。

金盛达建材城重整之后，海南联合牵头成立建材市场党委，整合市场行业党支部，把党组织优势转化为商圈治理效能，形成“党建引领、安全筑基、经营增效、服务惠民”治理样板。在抗击超强台风“摩羯”等急难险重任务中，党员先锋队冲锋在前，排查隐患、抢险救灾、帮扶商户，让鲜红党旗在市场一线高高飘扬。

党建引领之下，改革红利充分释放。“十四五”期间，在省国资委大力支持推动下，海南联合完成市场化改制，引入多家省属国企作为战略投资股东，注册资本金增至19.71亿元，面向全球招募市场化专业团队，大手笔收购百亿级资产包。

改革激活一池春水，企业经营业绩实现跨越式跃升：行业排名从全国AMC末位跻身全国前列；2024年净资产收益率位居行业第一，利润总额11亿元居全国第六；2025年净资产收益率继续保持全国第一，利润总额16亿元位列全国前三。

同时，公司斩获AAA主体信用评级，成功发行首单6亿元公司债券和首批5亿元中期票据，实现直接融资零的突破，资本实力、市场口碑迈上新台阶。从曾经步履维艰，到如今资产规模超百亿，营收利润连年大幅增长，海南联合的崛起，正是自贸港省属国企以高质量党建引领高质量发展的生动缩影。

B 投行思维解困局 盘活资产讲好自贸港故事

不良资产处置，不只是简单“打包甩卖”，更是唤醒沉睡资产、化解风险、托举民生的系统工程。海南联合秉持独具海岛特色的“海南拾贝人精神”——慧眼识珠、价值挖掘、点石成金，以投行化思维深耕困境项目，接连打造一批省内乃至全国标杆案例，一个个曾经陷入困局的项目重获新生，写就了自贸港大地上鲜活的国企故事。

在海南联合总经理刘猛看来，地方AMC不能只做简单处置不良资产的“清收机构”，要树立投行化思维，坚持风险化解与产业赋能并举，既要化解存量债务风险，更要挖掘资产内在价值，推动低效资产向优质产业载体转变，真正帮助国有资产保值增值，服务地方实体经济发展 。

从世贸大厦保交楼攻坚、金盛达建材城破产重整，到博鳌亚洲湾大酒店的合作交割，一批重大难点项目，正是海南联合团队攻坚克难、精细研判、反复磋商落地的成果。

海口世贸大厦，海口滨海大道上的城市地标，却一度深陷债务泥潭。作为海南省首例商业保交楼债务重组项目，该项目债权债务盘根错节，多方利益交织。在省委、省政府高度重视下，省国资委统筹，市、区两级专班协同推进，海南联合跳出传统破产重组的固化思路，创新推出“保交楼+市场化债务重组+府院联动”综合纾困模式。党员攻坚专班反复协调各方主体，打通复工手续、规划、维稳一道道堵点，依托司法保障稳妥处置烂尾风险，既守护购房者、债权人合法权益，维护城市社会稳定，又统筹片区整体开发，聚力打造5A超甲级高端商务综合体。

曾经沉寂的摩天大楼重焕生机，这套处置方案，也为省内同类商办风险项目提供了可复制的实践样本。

如果说世贸大厦守护了城市封面，金盛达建材城则守护了万千商户的生计。作为海南规模最大的建材商圈，这里汇聚2000余家商户，带动4.5万从业人员。受母公司债务危机拖累，整个市场一度风雨飘摇，商户人心惶惶。海南联合以债权人身份入场，创新运用“预重整+重整”机制，历时229天，顺利完成从债权人到重整投资人、实控人的角色转变，纾解近50亿元巨额债务，完成海南省首例大型产业园区破产重整。

接管之后，海南联合党建力量全面进驻，建强商圈党组织，筑牢安全生产防线，常态化排查整治百余项安全隐患；优化营商环境，推行一站式服务，组建志愿招商队伍广纳商户；出台租金减免、分期缴租等纾困举措，联动金融机构为商户输送信贷活水；开展各类惠民促销活动，帮助销售农产品数万斤。

如今金盛达项目市场出租率稳定保持93%以上，2026年1至7月营收破亿元，一个危机四伏的大型市场，转变为安全有序、商户安居乐业的活力商圈，守住就业基本盘，激活产业发展动能。

目光投向资本市场，华闻集团重整项目更是打造了全国样本。这家上市公司彼时深陷债务与退市危机，股权错综复杂，利益博弈多方拉扯，主营业务持续萎缩，经营举步维艰。海南联合扛起省属国企责任，在省国资委指导下，以国有资本牵引撬动社会资本，走出全国首例“二级市场举牌+司法重整”上市公司化险纾困路径。重整方案获得超高赞成率，不仅化解上市公司重大风险，保护广大中小投资者权益，更助力海南国资拿下上市公司实控权，为自贸港产业布局增添重要载体，标志着海南联合业务能力从传统资产处置进阶到资本运作新高度。

博鳌亚洲湾大酒店项目，则是公司盘活优质文旅资产的又一次实践。项目曾经面临不良贷款风险，直接关乎博鳌片区文旅产业发展，海南联合优化合作模式，引入产业运营方完成资产交割，推动项目向着医养文旅融合迭代升级，为博鳌区域发展注入新活力。

一个个标杆项目背后，是海南联合“区域性金融风险化解者、社会资源配置者、实体经济服务者”三大定位的生动实践。不做简单的资产“搬运工”，而是做价值的“重塑者”，近年来公司累计收购金融机构不良资产超500亿元，妥善化解多地历史遗留风险，在化解风险的同时兼顾经济价值、社会效益，充分彰显省属国企的责任与担当。



金盛达建材城是海南联合主导的海南首例大型产业园区破产重整项目。

C 谋篇“十五五”新蓝图 奋楫扬帆向一流

站在封关运作关键节点，新班子接过发展接力棒，立足二十余年积淀，依托“十四五”跨越式发展的坚实基础，海南联合面向“十五五”擘画宏大蓝图。

锚定“成为服务海南自贸港战略、具有国际视野、国内一流的综合资产管理平台”的宏伟愿景，公司确立“1357”总体战略发展思路，构建“1+2+2”业务集群：以资产管理作为核心主业，资本运作、实业经营作为两大战略延伸，金融服务、科技服务作为关键赋能支撑，打造“一体两翼双赋能”协同发展格局，打通“风险化解与价值发现—资本放大与产业落地—金融科技双向赋能”完整业务循环，与“海南拾贝人精神”相互呼应，推动低效沉睡资源持续转化为发展新动能。

陈海表示，面向“十五五”，公司将持续坚守主责主业，当好区域金融安全“稳定器”。持续聚焦省内金融不良资产收购处置，深度参与保交楼、困境资产盘活、上市公司风险纾困，运用破产重整、债务重组、债转股等投行化工具，推动业务模式从传统处置向“资产运营+资本运作+产业赋能”一体化升级。

立足海南自贸港产业方向，海南联合不再局限于单纯化解风险，更加注重产业赋能，围绕资本、土地、管理、数据四大要素，把化解风险和培育产业紧密结合，把存量低效土地、物业转化为产业落地的优质载体，导入品牌、渠道、科技资源，助力海南四大主导产业发展壮大。

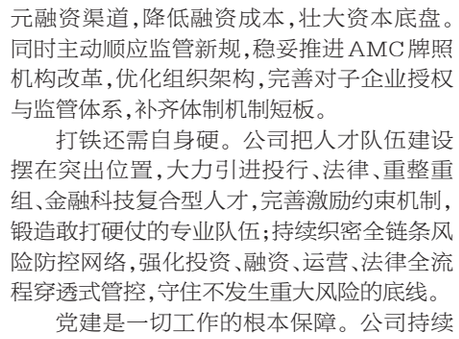
“资本实力是资管平台行稳致远的根基。”刘猛表示，下一步，海南联合将持续完善多元融资体系，用好AAA主体信用评级优势，推进增资扩股，拓展债券、中期票据、产业基金多元融资渠道，降低融资成本，壮大资本底盘。同时主动顺应监管新规，稳妥推进AMC牌照机构改革，优化组织架构，完善对子企业授权与监管体系，补齐体制机制短板。

打铁还需自身硬。公司把人才队伍建设摆在突出位置，大力引进投行、法律、重整重组、金融科技复合型人才，完善激励约束机制，锻造敢打硬仗的专业队伍；持续织密全链条风险防控网络，强化投资、融资、运营、法律全流程穿透式管控，守住不发生重大风险的底线。

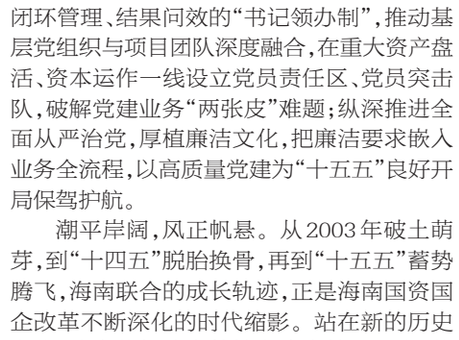
党建是一切工作的根本保障。公司持续构建“143”党建工作体系，着力深化联合创效党建子品牌矩阵建设，对经营发展重点工作、历史遗留难点工作实行书记牵头、专班推进、闭环管理、结果问效的“书记领办制”，推动基层党组织与项目团队深度融合，在重大资产盘活、资本运作一线设立党员责任区、党员突击队，破解党建业务“两张皮”难题；纵深推进全面从严治党，厚植廉洁文化，把廉洁要求嵌入业务全流程，以高质量党建为“十五五”良好开局保驾护航。

潮平岸阔，风正帆悬。从2003年破土萌芽，到“十四五”脱胎换骨，再到“十五五”蓄势腾飞，海南联合的成长轨迹，正是海南国资国企改革不断深化的时代缩影。站在新的历史方位，这家扎根琼岛的地方资产管理国企，将继续牢记使命：以专业护航产业行稳，以价值赋能自贸港建设致远，在防范化解区域风险、盘活存量资产、服务实体经济的征程上勇毅前行，为海南自由贸易港高质量发展持续贡献国资力量。

（本版撰文/邵良 冯钒津）



华闻集团经营的三亚凤凰岭项目。
本版图片由海南联合资产提供



海南联合盘活的博鳌亚洲湾大酒店，打造海南滨海康养产业标杆项目。