



# 从资产盘活到服务民生：城投公司“文旅体”业务转型路径探析

公用一部 | 费颖

2026年6月15日

## 摘要

近期，国家推动生活性服务业高品质、多样化、便利化发展的新政，明确提出“创新文旅体服务模式”，为城投公司盘活存量资产、创造增量消费场景、培育核心竞争力提供了清晰指引。本文紧扣“品质升级、业态创新”要求，围绕文化和旅游、体育健身、住宿餐饮三大重点领域，分析城投公司业务转型路径，并以典型案例加以印证：文旅板块通过夜游经济、沉浸式体验与智慧平台，将沉睡资产转化为沉浸式消费场景；体育板块紧扣全民健身与赛事经济，构建全龄段体育消费生态，以分层级赛事体系将体育流量精准导入文旅消费；住宿餐饮板块则坚守公共服务底色，一手以发展高品质保租房与人才公寓托举民生安居，一手以“中央厨房+集中配餐”严守食品安全红线，并在标准餐中融入地方风味。通过“存量盘活+产业融合+公共服务”三轮驱动，重塑城投业务转型发展逻辑。

## 一、文化和旅游：深融资源禀赋，激活文化消费新场景

城投公司在城市建设中沉淀了大量文化场馆、历史街区、工业遗址和自然生态资源，将这些“沉睡资产”转化为“活力引擎”，关键在于以文化为依托、旅游为载体，打造具有辨识度的融合文旅项目。依托区域自然和文化资源，可布局文旅综合体、乡村旅游、非遗体验基地等新业态，并与乡村振兴、城市更新项目有机衔接。实践中，“文化+旅游”融合模式成效显著，城投公司可以主导古镇改造，在保护历史风貌的同时植入非遗体验、民俗展演、文创零售，让老街巷焕发新的商业活力；也可以整合乡村闲置农房与田园景观，打造民宿集群，结合农事体验、自然教育，构建主客共享空间。

结合新政“延长景区开放时间、盘活存量项目”要求，引入夜游经济、沉浸式演出等体验内容，能够有效延长游客停留时间，提升消费意愿，推动从门票经济向综合消费经济的转型。具体实践中，城投公司可根据资产类型进行差异化开发：在山水型景区，可开发光影秀、水上演艺等夜游产品。更重要的是，夜游产品的消费时段天然衔接餐饮、住宿等环节，能够有效拉

动周边商业的夜间消费。在文博场馆，则可推出夜间导览、剧本游等沉浸式体验。传统博物馆受“朝九晚五”的开放时间所限，大量潜在客群，尤其是白天上班的本地年轻人和家庭游客难以触达，开放夜场并以剧本游、角色扮演、解谜寻宝等互动形式重新组织参观体验，不仅拓展了时间窗口，更将知识消费从被动接受转变为主动探索，有助于提升参与感和复游率。

**智慧文旅平台是优化服务供给的关键抓手。**城投公司通过搭建区域性智慧文旅平台，整合景区、酒店、餐饮、交通等资源，提供“一站式”服务：一是智慧导览服务，通过AR导览、智能讲解和个性化路线规划，全面提升游客体验；二是智慧票务服务，实现线上购票、扫码入园、退票改签的便捷化；三是智慧营销服务，运用大数据分析游客画像和消费偏好，精准推送文旅产品与优惠活动；四是智慧监管服务，实时监测景区客流、环境和安全状况，实现应急快速响应。这种数字化能力的注入，将显著提升存量项目的运营效率与服务品质，上述路径已在多地城投公司的实践中得到验证，以下案例从不同侧面展示落地成效。

### 典型案例

**1、济南城投集团——马山镇全域农文旅融合。**济南城市投资集团有限公司（简称“济南城投集团”）承担马山镇全域保护发展项目，开发百里田园度假区、鲤村宿集、松颂花园农场等，成功举办中国名优锦鲤大赛，吸引全国20多个省市企业参与，过万人次到场。自承担马山镇全域保护发展项目以来，已完成151万平方米美丽宜居新农村社区建设，实现3.2万余村民回迁安置，紧密围绕自然生态、特色产业、在地文化三大脉络，推动全域深度融合发展。该案例为城投公司参与乡村振兴提供示范，也启示城投公司在主导全域农文旅融合时，必须将产业发展与民生改善置于同等重要的位置，以文旅消费带动乡村经济，形成可持续的闭环。

**2、赤壁城发集团——“文旅+茶产业+演艺”特色路径。**赤壁城市发展集团有限公司（简称“赤壁城发集团”）将“农文商旅媒融合”确立为主业之一，通过举办国庆“1+3”联动活动和“文旅+茶产业+演艺”跨年演唱会，带动青砖茶品牌搜索量暴增，以演艺为载体放大了青砖茶文化价值，通过大型活动引流实现品牌与效益的双重爆发。本案例充分体现城投公司可凭借对属地文化的深度挖掘，找到一个具有市场号召力的文化符号作为切入点，通过事件营销和演艺活动快速建立品牌认知，进而带动关联产业发展。

## 二、体育健身：开展全民健身，发展赛事经济

我国体育产业正处于高速增长期，而城投公司在体育场馆建设和城市公共空间运营方面具有先发优势，应响应“推动体育与文旅、康养融合”政策导向，**逐步布局户外运动目的地、智能化体育场馆和体育培训基地，构建覆盖全年龄、全时段的体育消费生态。**

在布局户外运动方面，城投公司可结合自然地理特征，推动发展山地徒步、骑行、露营等户外运动，将体育流量导入旅游消费链条，形成“体育+旅游”融合模式。当前，多数水上赛事和马拉松比赛集中在春、秋两季，冬季赛事产品相对匮乏，可探索电竞、室内冰雪、冬季训练营等产品，填补运营空窗期，提升全年营收的均衡性。此外，**房车露营作为新政鼓励的新业**

态，可以与城乡绿道、郊野公园和景区资源相结合，建设标准化露营地，配套水电补给、餐饮休闲、亲子娱乐等服务，满足家庭自驾游和户外休闲的升级需求。

在智能化体育场馆和体育培训基地建设方面，城投公司可打造城市体育公园，并配套各类场馆、智能健身设备、运动健康监测系统和专业培训课程。城市体育公园不仅是运动场所，更是家庭休闲、社交聚会、健康管理的综合空间。配套的智能健身设备可以记录用户数据、提供个性化运动方案，增加用户粘性；健康监测系统将运动与健康深度绑定，契合全民健康意识提升的趋势；专业培训课程则覆盖儿童体适能、青少年技能培训、成年人社交运动和老年康养锻炼，形成全龄段服务链条。

**赛事经济是提升城市影响力和拉动消费的重要引擎。**一场成功的品牌赛事，不仅能在赛事期间带来集中的人流和消费，更能通过媒体传播为城市赢得长期的品牌溢价。在办赛方面，城投公司可引入专业运营团队，自主举办或承接城市马拉松、篮球联赛、骑行节、户外嘉年华等品牌赛事，同时应坚持市场化运作机制，积极拓展商业赞助、转播权和衍生品收益，避免单纯依靠补贴办赛，以赛事流量带动场馆消费、住宿餐饮、旅游观光等增长。**赛事运营应形成层次分明的策略。**头部赛事如城市马拉松、国际自行车赛等，重在打响城市品牌，以赛事 IP 的影响力吸引外部客流；腰部的篮球联赛、骑行节、户外嘉年华等，重在培育本地社群，建立持续的消费粘性；基础层面的社区足球联赛、亲子运动会等活动，则重在激活日常消费，提升场馆利用率和市民参与度。以下案例分别呈现了“公园+”内容赋能、赛事 IP 全链条服务以及存量资产改造焕新的多元实践。

### 典型案例

**1、“公园+”内容赋能。**西安城投文体产业运营管理有限公司聚焦“公园+文化”，依托红旗铁路公园等载体，以“公园有戏”惠民活动为切入点，构建覆盖不同人群、场景和时段的分层级内容体系，将城市公园从休憩空间升级为常态化文化活动载体。“舞动长安”面向中老年及日常健身人群，以广场舞、健身操等低门槛、高频次形式稳定日常客流，让公园融入居民日常生活；“铁轨上的趣运会”瞄准家庭客群，精准解决周末遛娃痛点，利用独特铁轨空间营造差异化体验；“轨道杯”社区足球联赛以竞技性与组织性激活中青年参与热情，通过联赛机制形成持续关注与社群粘性。

**2、赛事 IP 输出与全链条服务。**“苏超”联赛是体育 IP 赋能文旅融合的成功实践。赛事期间，江苏省文化和旅游厅联合省内 13 个地市推出“观赛+旅游”主题套餐，将足球元素与城市文化深度绑定，例如，南京推出“青奥球场观赛+夫子庙夜泊秦淮”套餐；苏州则打造“奥体中心看球+拙政园听昆曲”组合。在赛事运营中，地方城投公司也扮演了重要角色；以泰州为例，泰州市城市建设投资集团有限公司深度参与赛场外场运营与服务保障，通过招商引入 50 余家品牌商户，融入非遗元素，打造“第二现场”观赛阵地。普洱市城建投资开发有限公司则借助普洱思茅马拉松赛事，将体育与城市 IP、旅游康养相结合，将马拉松与普洱茶文化、康养旅居等城市名片深度绑定。

3、**存量老旧资产改造焕新**。重庆市城市建设投资(集团)有限公司坚持“修旧如旧、以用促保”理念,将大田湾体育场更新为综合性体育公园,这一案例对这类具有历史价值的老旧场馆具有参考价值,改造不应追求“推倒重来”的彻底焕新,而应在保留历史记忆与场所精神的前提下,注入符合当代生活方式的运营内容。

### 三、住宿餐饮：品质升级与挖掘地方特色

在文旅与体育之外,住宿餐饮作为生活服务的基础环节,同样是城投公司完善城市功能、深耕公共服务的重要阵地。部分城投公司在城市核心地段和景区周边持有多处存量酒店、民宿物业,应立足地方文化特色和细分市场需求,进行差异化改造和品牌化运营。此外,在“住有所居”转向“住有宜居”目标下,城投公司通过布局住宿业务补齐城市公共服务短板。区别于纯市场化酒店,城投公司发展住宿业态侧重将“公共服务”作为底色,聚焦保障性租赁住房、人才安居、康养旅居和产业配套等领域,走出一条社会效益与可持续经营并重的道路。

**发展高品质保租房是城投公司核心的公共住宿服务**。这不仅契合以“住有宜居”为目标,将存量土地与房产转化建设为租金合理、配套完善、管理智慧的租赁社区,精准覆盖新市民、青年人和城市一线劳动者,更是将公共服务属性与可持续运营深度融合。此外,为服务地方“筑巢引凤”,各地城投公司纷纷打造人才公寓品牌。城投公司可利用自有存量土地或房产开发建设高品质人才公寓,配套人脸识别安防、管家服务及创业沙龙等社群活动,并接入政府人才补贴系统,大幅降低青年人才落脚成本,例如在集成电路、新能源汽车等产业园区周边,将闲置安置房升级为精装人才驿站。面对老龄化趋势,部分城投公司将存量公房、闲置酒店改造为普惠型养老公寓。同时,配备适老化设施、健康监测和文娱活动,定价普惠,从而实现“离家不离城”的社区养老。

城投公司以“中央厨房”+“集中配餐”服务突出地方特色与健康安全。随着城市综合服务功能的持续深化,部分城投公司开始尝试以“中央厨房”为核心,为学校、企事业单位提供集中配餐与食材供应服务。与分散的食堂外包不同,城投公司主导的中央厨房将“安全”视为不可逾越的红线,所有餐品及净菜均实施批批留样、环环检测,并通过“明厨亮灶”系统直连监管平台,利用AI行为识别技术抓拍后厨违规行为;这种全闭环管控为学校师生和企事业单位职工构筑起一道科技化食品安全防线。与此同时,部分城投公司采用“场地供应+供应链控制”的轻资产合作模式来进行运营,即城投公司以中央厨房场地为投入,换取对合作企业原材料独家供应权,由该合作企业负责装修改造、设备安装等,达到学校、企事业单位的供餐要求,城投公司的利润并非直接分账,而是通过供应全部原材料来落实,形成“利润内嵌于供应链”的收益分配结构。

通过建立食材集采供应链平台,城投公司利用规模优势稳定采购成本,直接对接本地优质农产品基地。城投公司以大规模的集采需求,优先采购本地绿色、有机农产品,既保证了食材的新鲜可溯,又助力乡村振兴。多地城投公司在建设中央厨房的同时,配套建设了净菜加工中

心和食材配送中心，将本地的特色蔬菜、冷鲜肉等统一分拣、清洗、切配，配送至学校食堂和企事业单位后厨，减少了中间环节，实现了从田间到餐桌的高效对接。

**营养赋能，在标准餐里注入“地方风味”。**城投公司中央厨房的进阶之处，在于破解了“大锅饭不好吃、不健康”的难题，并巧妙融入了地方特色饮食文化。在实践中，城投公司通过聘请专业营养师，针对不同年龄段学生和不同职业人群的能量需求，定制带量食谱，确保“三减三健”落地，并将地方特色饮食文化转化为配餐中的亮点。

### 典型案例

**1、上海城投集团“城投宽庭”——高品质保租房的标杆范式。**上海城投（集团）有限公司（简称“上海城投集团”）打造的“城投宽庭”品牌已建设运营多个大型保障性租赁住房社区，提供从一居室到三居室的标准化房源，租金低于同地段市场价，并配建共享厨房、自习室、健身房等公共空间。其社区不仅面向新市民、青年人，还推出“一张床”床位型产品，精准保障城市一线劳动者。

**2、成都金牛城投集团——打造集中配餐可复制样板。**成都市金牛城市建设投资经营集团有限公司（简称“成都金牛城投集团”）的中央厨房集中配送项目打破重资产新建的传统路径，将成都大运会赛后闲置的赛事级供餐设施改建为区级配餐枢纽，构建“中央厨房集中加工+13个街道幸福食堂终端服务+社会化助餐点补充覆盖”的三级配送网络。该项目采用“国企标准化运营+政府专项补贴+市场化业务拓展”的可持续机制，既以低于市场价的惠民价格服务当地老人群体，又通过承接校园、机关团餐业务实现自我造血。

## 四、小结

综上所述，城投公司布局“文旅体”产业，本质上是将城市建设中积累的存量资产，通过文化内容注入、业态融合创新和科技赋能，转化为具有持续现金流的消费场景。文化和旅游板块重在以内容激活空间，体育健身板块重在以赛事驱动流量，住宿餐饮板块重在以品质与安全留住消费。三大板块相互关联、协同发力，共同构成城投公司从建设型向运营型、效益型、产业型国企转型的战略路径，将公共服务职能转化为可持续的市场竞争力。但需注意的是，城投公司向文旅、体育、住宿餐饮领域发展的同时也可能面临投资回报失衡与资金沉淀、专业化运营能力短缺、对消费者需求迭代响应滞后等风险。

## 报告声明

本报告分析及建议所依据的信息均来源于公开资料，本公司对这些信息的准确性和完整性不作任何保证，也不保证所依据的信息和建议不会发生任何变化。我们已力求报告内容的客观、公正，但文中的观点、结论和建议仅供参考，不构成任何投资建议。投资者依据本报告提供的信息进行证券投资所造成的一切后果，本公司概不负责。

本报告版权仅为本公司所有，未经书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制和发布。如引用、刊发，请注明出处为大公国际，且不得对本报告进行有悖原意的引用、删节和修改。