



高效盘活重大闲置项目,深挖存量资源价值,推动城市高质量发展,需坚持“法治化推进、市场化运作、产业化导入”的核心路径——

# 一个“沉睡”项目的“重生记”

■ 记者 张照东 赵娜



法官和管理人、投资人前往项目地现场查看。

日前,记者来到和平区南京路与鞍山道交口处,在地铁1号线鞍山道站D出口东侧,看到有一空置地块被施工挡板围拦。就是这宗地理位置绝佳的地块,原规划在这里建起一座集居住、办公、酒店、商业于一体的现代化综合体,成为彰显城市活力的地标性建筑,谁料到,规划一直停留在纸面,黄金地块长满杂草沉睡了20余年。

一个市场前景颇好的地产项目为何烂尾20余年?又是如何起死回生并准备启动建设?这背后是一个司法与市场发力、政府与法院协同化解问题死结,将城市存量成功盘活的故事。这为今后城市类似存量盘活提供了可复制的样本。



图中画红线部分是涉案地块。本版图片由南开区人民法院提供

## 好项目为何烂尾?

时间回溯到2005年,天津市地下铁道总公司将上述黄金地块作价出资给天津市博亚投资发展有限公司(以下简称博亚公司)。

博亚公司获得该地块后,计划打造城铁大厦项目。当时,这个地铁上盖项目承载着所有人的期待——紧邻南京路商圈,交通便利、区位优势,一旦建成,必将成为城市新地标,不仅能提升区域形象,还能带来丰厚的商业收益和就业机会。

然而理想与现实的差距,远比想象中巨大。项目启动不久,就遭遇第一道难题——拆迁。该地块不仅有部分地上物需要拆迁,更关键的是,一座高压变电站恰好位于规划范围内,需要进行拆迁和异地重建。因为这件事牵扯多方利益,协商了一年又一年,始终没能达成共识,项目建设被迫按下“暂停键”。这一停就是好几年,原本的建设计划被彻底打乱,项目前期投入的资金也陷入停滞,为后续的债务危机埋下了隐患。

好不容易在拆迁问题上有了些进展,新的麻烦又找上门。随着城市规划的调整,一道规划绿轴硬生生占压了项目地块的一角。项目的规划审批遭遇重大障碍,相关手续迟迟无法办理,原本的建设蓝图只能束之高阁。直至2022年相关地块修规调整后,才取得建设工程规划许可证。2023年9月,项目的《建设工程规划许可证》正式到期,因客观原因,这份许可证无法续期,项目彻底失去了合法开发的依据,陷入了“想建不能建”的尴尬境地。

受规划受阻、建设停滞、疫情以及房地产行业整体下行影响,博亚公司的资金链也逐渐断裂。为了维持公司运转,推进项目前期工作,博亚公司开始大量举债,不仅向金融机构贷款,还为关联公司提供

担保,债务规模一步步扩大。最终,在多重压力叠加下,博亚公司无力偿还到期债务,债务危机全面爆发,负债总额飙升至近80亿元。与此同时,由于债务纠纷,项目地块被16家法院轮番查封,彻底陷入“谁也动不了,谁也管不了”的僵局。

就这样,一块得天独厚的黄金地块,一个前景美好的建筑项目却沦为闲置20余年的“烂尾地”。杂草丛生的基坑、褪色的围挡,与周边车水马龙的繁华景象形成了鲜明对比,不仅造成了巨大的社会资源浪费,也让众多债权人陷入了困境。

如何危中寻机?债务危机爆发后,众多债权人纷纷起诉博亚公司,案件进入执行程序。由于博亚公司资不抵债,无法偿还到期债务,南开区人民法院依法将案件从执行程序转入破产清算程序,这也是常规情况下“执转破”案件的退出路径——通过清算处置资产,偿还债权人债务,让企业依法退出市场。2024年5月23日,经天津市高级人民法院批准,南开区人民法院裁定受理债权人对博亚公司破产清算申请。

该案承办法官郑博涵说,如按常规破产清算操作,这是一起并不复杂的破产案件。但当合议庭仔细梳理案件、研判核心资产价值后,发现如果走简单的破产清算程序,将造成资产价值的大幅贬值,形成社会资源的巨大浪费。合议庭成员反复研讨、实地勘察,最终一致认为,该案具备通过重整程序实现资产价值修复与债务化解的双重可能性,启动重整程序,实现资产价值的最大化才是对债权人利益最负责任的选择。经过持续努力,克服了项目遗留的诸多障碍,2025年12月4日,天津市南开区人民法院依法裁定批准《天津市博亚投资发展有限公

司重整计划》。郑博涵向记者解释说,破产清算改为破产重整主要基于三个考量。

一是经济考量。公司核心资产的稀缺性与巨大开发潜力是程序转换的基础。博亚公司的核心资产,就是这块位于和平区核心地段的地铁上盖地块,其地理位置极其优越,具备巨大的商业开发潜力。经评估,若直接进行破产清算,由于资产被多轮查封、价值被严重低估。但这块地的核心价值,从来都不是当下的土地变现,而是未来的商业开发收益——若能引入战略投资人,完成项目续建,将“烂尾地”迅速转化为现代化综合体,这远比仓促清算更有意义。

二是法律考量。保障债权人的合法权益,是破产重整的核心价值追求。博亚公司的债务总额近80亿元,涵盖职工债权、税款债权、有财产担保债权及普通债权等多种类型,除职工外的债权人多达116人。更严峻的是,公司主要资产已抵押给金融机构,若按常规路径进行破产清算,仅通过拍卖项目土地使用权偿债,普通债权清偿率预计仅为0.44%,绝大多数债权人将面临血本无归的绝境,极易引发群体性风险。

三是政治考量。本案不仅关乎债权人利益,更关乎区域经济发展和社会稳定。城铁大厦项目闲置近20年,已成为城市发展的“疮疤”,盘活这块闲置资产,是服务区域发展大局的重要举措。项目建成后,产生直接税收2亿多元,还将产生持续的税收和就业机会,成为区域经济新的增长点,助力南京路商圈商业能级提升。

破产重整成功三个关键

南开区人民法院在6个多月的时间内,将难点化为机遇,成功完成破产重整工作。

郑博涵向记者讲述该案得以破产重整成功的关键所在。他说,一个项目能烂尾20余年,肯定有复杂的历史因素,法院坚持法治化,强化府院联动机制,破解历史遗留问题,使资产从“法律上可处置”变为“市场上可开发”,这为重整程序启动奠定了现实基础。

一是合议庭主动协调规划部门,针对项目规划许可过期和土地闲置调查及认定问题,不再局限于庭审,而是主动出击,通过发送司法函件、参与专题协调等方式,推动部门加速审查,认定闲置属“非企业原因”,并拟定“继续开发”处置方案,消除了投资人顾虑。法院联合土地管理部门,彻底梳理地块历史沿革,确保权属清晰,这为引入重整投资人和今后项目重启清除了障碍。

二是精细设计重整方案,平衡各方利益,让重整方案被顺利接受。郑博涵说,重整计划注意平衡了各方利益,大大提高了债权清偿率,职工债权和税款债权获得了100%全额清偿,普通债权清偿率从破产清算的0.44%提高到2.2%。同时,通过为债务人原股东保留部分股权的方式,充分调动其协助办理项目手续的积极性。

三是高效推进,助力项目快速回归市场。该案自裁定重整至批准计划,全程仅用时六个多月,在保障程序正当、实质利益平衡的前提下,大幅缩短了审理周期,降低了时间成本。

市场化推进项目重生

真金白银要投入十几个亿,接手这个烂尾20余年的项目不怕风险吗?记者把这个问题抛给天津权通汇信息服务有限公司的负责人李景龙。

李景龙回答,接手这样的项目风险当然有,但公司对天津经济发展有信心,对这个项目的市场前景看好。新公司是接手城铁大厦这个项目专门成立的。

李景龙说,他在天津生活工作了四十多年,对这座城市有着深厚的感情,看到最近几年很多闲置的厂房、楼宇、历史建筑通过市场化盘活重新焕发了生机,感受到政府对存量盘活工作的重视、支持,也感受到存量盘活带来的市场机遇。因为从事过建筑行业,对城铁大厦项目的前世今生比较熟悉,也觉得这个原本看好的项目被搁置了20余年确实可惜。一直观望这个项目,没敢轻易介入,因为他知道,很多历史遗留问题不是靠一个企业、靠个人能解决的。

在法院启动破产重整工作后,他觉得这是一个好机会,于是注册成立了天津权通汇信息服务有限公司,并与法院、管理人接触表达了参与该案破产重整的意愿。在与法院、管理人、众多债权人的多次接触沟通中,感受到承办法官的努力和管理人的积极推动。特别是府院联动,清除了项目存在的抵押、查封等全部法律与债务障碍,解决了项目规划权属问题,使得公司全面接手城铁大厦没有了后顾之忧。

对法院、博亚公司、众多债权人而言,天津权通汇信息服务有限公司资金充足、诚意满满,也是能够成功接手这个项目的重要因素。

李景龙说,他和公司其他高管对这个项目前景都非常乐观,除了我市对存量盘活工作的重视外,还有宏观经济持续向好、国家“十五五”规划对城市更新的倾斜、今年释放的房地产支持政策等多重利好。如果顺利的话,今年5月,项目建设会正式启动,在三到四年工期内,将建成一个集居住、办公、商业、酒店于一体具有地标性的现代化综合体,建筑面积达9万多平方米,将为政府提供税收2亿多元。

项目建成后效果图。

## 重整面临哪些“硬骨头”?

谈到该案破产重整过程中面临的“硬骨头”时,郑博涵说,核心难点在于项目长期“烂尾”所积累的历史遗留问题,这些问题直接阻碍了存量资产的盘活。具体包括,项目地块因城市规划调整,导致规划审批长期无法通过。项目《建设工程规划许可证》于2023年9月23日过期,且因客观原因无法续期,使得资产无法动工建设。另外,土地闲置与权属模糊,地块涉及高压变电站拆迁异地重建问题,以及土地闲置调查程序。16件查封,进一步模糊了权属,阻碍了市场化处置。

该案的第二个难点是博亚公司陷入深度财务危机,债务规模巨大且结构复杂,直接影响了重整方案的可行性和债权人利益平衡。博亚公司负债总额近80亿元(精确值为774865万元),涉及有财产担保债权、职工债权、税款债权和普通债权。清算状态下普通债权清偿率仅0.44%,而职工债权和税款债权虽可优先清偿,但普通债权人占比高(116户中113户为普通债权人),极易引发社会不稳定。

第三个难点是招募合适战略投资人,重整方案需要得到债权人支持,这关系到重整成功与否和社会维稳。

南开区人民法院裁定受理博亚公司破产清算申请后,中伦文德(天津)律所经公开摇号被指定为管理人。该所由温志胜律师牵头,刘志刚等十余名律师及助理组成的管理人团队,全力协助法院推动破产重整工作。

在企业破产服务领域颇有经验的律师刘志刚