

05

在突破中寻求突破：
深入把握《国企改革三年行动方案（2020-2022年）》

12

依照三年“施工图”
当好改革“排头兵”

22

写给未来
亦庄控股向世界一流产业运营商的目标稳健前行

总第
44
期

博大 亦庄控股

面向世界的产业新城运营商

改革之路



扫描二维码关注公众号
一键了解亦庄控股资讯



扫描二维码
关注党员口袋书
Android版



扫描二维码
关注党员口袋书
IOS版

博大志远
大气天成



主办/Sponsor:
北京亦庄投资控股有限公司

编委会/Editorial Board:

白文 杨文良 韩洪英 杨学锋
孙德锐 王佃宝 芦永忠 郭广庆
卢自锋

总编辑/Chief Editor:

韩洪英

执行总编辑/Executive Deputy Editor:

孙博

编辑部主任/Editorial Director:

杨黎明

编辑部副主任/Deputy Editorial Director:

高颀

编辑/Editor:

陈水清 程琳琳 苏通

美术总监/Art Director:

闫然

图片总监/Picture Director:

张洪刚

美术编辑/Art Editor:

唐婷

编务/Editorial:

刘慧纷

媒体顾问/Media Advisor:

杨朝英

翻译顾问/Translation Consultant:

张平

法律顾问/Legal Counsel:

万英才

编辑部电话/Phone Number:

010—67881224

地址/Address:

北京经济技术开发区荣华南路9号院1号楼

邮编/Zip Code:

100176

编辑部投稿邮箱/E-mail:

bodabjb@163.com

发送对象/Recipients:

内部员工

印数/Impression:

1000册

印刷日期/Printing Date:

2020年12月30日

理事单位/Governing Units:

北京经开投资开发股份有限公司
北京亦庄置业有限公司
北京博大经开建设有限公司
北京博大坤元房地产开发有限公司
北京博大开拓热力有限公司
北京亦庄水务有限公司
北京博大网信科技发展有限公司
北京亦庄国际开发建设有限公司
北京亦庄国际生物医药投资管理有限公司

北京联港置业有限公司
博大世通国际物流(北京)有限公司
北京南海子投资管理有限公司
北京亦庄盛元投资开发有限公司
北京亦庄博润置业有限公司
北京星网工业园有限公司
北京亦庄智能城市协同创新研究院有限公司
北京亦庄文化集团有限公司
北京亦庄科技成果转化中心有限公司
北京亦庄投资有限公司

狂飙为我从天落

本刊编辑部

“波澜壮阔”是形容中国改革开放的常用词，我们能感受到这个成语当中蕴含的扑面而来的强劲动力，也能感受到破旧立新中隐含的惊险与阵痛。当世界百年未有之大变局，在“深水区”摸着石头过河的国企，进入“啃硬骨头”和“攻坚拔寨”的改革新阶段。这一代改革者面临更加严峻、更加复杂的内外部环境。

古人云：“流水不腐，户枢不蠹。”改革就是让经济发展的“水”流起来，让社会进步的“户枢”动起来，从而解决老问题，开创新局面。

亦庄控股“因改革开放而生，因改革开放而兴”，面对新机遇新挑战，将继续以“发展出题目，改革做文章”的精气神把国企综合改革进行到底，勇于挑最重的担子、啃最难啃的骨头，继续为经开区的发展做出更大贡献。

不仅通过改革完善自身的业务版图，努力把发展理念变成现实图景，而且亦庄控股应当立足经开区主阵地，积极拓展自己多业态平台运营模式的优势，不断完善本区域的产业生态链，构建以自己为核心的生态圈，促进产业升级和城市更新。

成为创新者、突破者、引领者，是亦庄控股无需排练，便必须要扮演好的角色。用“三个领军、三个领先、三个典范”来对标对表“国际一流产业新城运营商”的发展愿景，努力完善中国特色现代企业制度，成为能够驾驭未来，参与塑造未来的领导者。

未来，仍然是十分艰苦，充满斗争、风险和挫折的历程，必然要求改革者要善于决断、勇于拍板、敢于担当、锐意进取、砥砺前行。唯有不忘初心，科学研判和处理改革中各种问题和风险，才能始终朝着正确方向，不断靠近改革的目标。

28年前，这里是一片以农业为主的区域；28年后，经开区变成了一座功能集聚、要素齐全、设施先进的现代化产业新城。回首改革的所从来处，过去形成“规模优势”、实现“量的积累”，靠的是改革；未来释放“质量优势”、实现“化学反应”，仍然要靠改革。

改革，永远在路上。每当我们彷徨和犹豫的时候，耳边总传来“波澜壮阔”的大潮呼啸而来的声音，我们深信国企改革的巨大动能不可阻挡。因为，改革开放已经把中国国运，民众所盼，命运共同体国度所系，全球发展的正能量融合、共振到了一起。**18**

01

Preface

狂飙为我从天落 / 01

02

Cover Story

深入把握《国企改革三年行动方案（2020-2022年）》 / 05

当好改革“排头兵” / 12

04

基层 *Rank and File*

推进智慧服务 提升产业价值 / 28

拥抱变化
“出海”的亦庄投资与“下海”的人 / 32

谈谈特色
科技产业园区的运营 / 34

克服疫情影响加快建设
奋力完成项目目标任务 / 37

06

他山之石 *Other's wisdom*

中新集团：在借鉴中创新 / 47

一图读懂
关于推进中关村发展集团综合改革的方案 / 60

03

特别报道 *Special Reports*

亦庄控股改制三周年：
不忘创业初心 / 19

写给未来
亦庄控股向国际一流产业运营商的目标稳健前行 / 22

05

党性修养 *Party Spirit*

感受恩格斯的深邃洞察力和高尚人格
——写在恩格斯诞辰200周年之际 / 40

重温延安精神 砥砺初心使命
博大网信党支部赴延安开展主题党性教育 / 42

07

南园秋风 *Beauty of Autumn*

/ 63

不是亦庄控股第一次转轨改制

诞生于1992年改革开放大势，经历2004年政企分开，2017年卸下总公司的身份.....

国企亦庄控股经历过辉煌，也经历过阵痛

改革不可能一蹴而就，也不能一劳永逸

《国企改革三年行动方案（2020-2022年）》吹响了挽起袖子大干一场的号角

这一次，仍是起点

更加强调以党建引领“奋斗者”的开拓进取

更加聚焦“产业新城运营商”的战略定位

每一次的脱胎换骨，亦庄控股都会跑出“加速度”

曾经把这一片平地建设成经开区的重要力量

现在正在助推产业新城的崛起

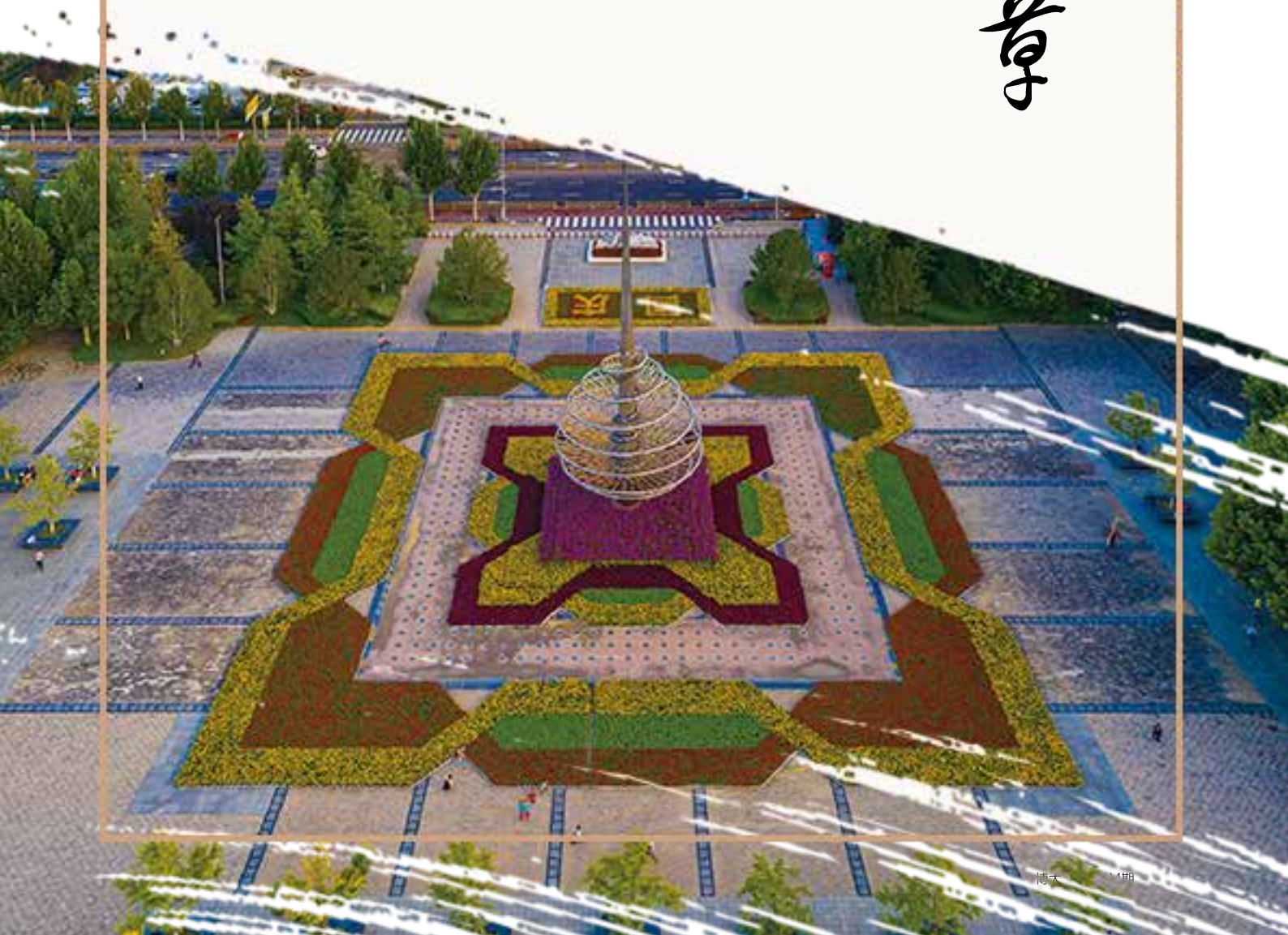
记录往昔突破的勇气和荣耀

搭建未来蓝图的框架

踏上企业发展再次跨越的起跳板

封面文章

COVER STORY



在突破中寻求突破：深入把握《国企改革三年行动方案（2020-2022年）》

■何振武

引言

6月30日，中央全面深化改革委员会第十四次会议审议通过《国企改革三年行动方案（2020-2022年）》（以下简称《国企改革三年行动》），引发热烈关注。

《国企改革三年行动》横跨“十三五”收官与“十四五”开局之战，通过《国企改革三年行动》、国企对中国发展的牵引力，旨在更为紧凑地用好“十四五”机遇，不是在“十四五”期间均匀用力，而是抢着用好“十四五”前半段，所谓起手定江山，只有用好前半段，才能更好地抢时间、推转型、促突破。

通过《国企改革三年行动》，把整个“十四五”划分为两端：“十四五”前期——改革突破期和十四五中后期——上台阶和见成效期，也更好与全球共振——把疫情之后的近两三年的全球经济复苏，与可预见的再全球化浪潮叠加，中国必须采用不同的策略与布局。

中共中央、国务院《关于深化国有企业改革的指导意见》〔2015〕的22号文件所勾勒的国企改革顶层设计之后，陆陆续续出台诸多政策，而2020年作为国企改革三年行动启动之年，将之前很多政策的症结，落实不下去的障碍，与现实的冲突及政策空白地带，要做个拉网式巡查和系统整合，以一揽子政策及举措的出台，全面推进国企混改、重组整合、国资监管体制改革，使得国企改革进入快速推进、综合推进，实质进展，出成效，出模式，出创新的新阶段。

01 第一个突破：再顶层设计

“抓重点、补短板、强弱项”是行动方案的中心，推进国有经济布局优化和结构调整是其核心目标。

方案有四个核心集成：

第一个集成，要把党的十九大对国有资本的担当，对国资国企改革的相关要求针对性，靶向、高强度落实到未来三年行动当中去。

第二个集成，是把中发〔2015〕的22号文件出台以来，“1+N”的改革政策系统整合、结构化梳理，拾遗补缺，变若干单项改革为综合改革、系统改革，对国资

国企改革明现状，找问题，确症结，定任务，定时间表、路线图、施工图。在未来的三年行动中加快落实、促进见效、滚动推进、定点攻坚。

第三个集成，是把这几年在“十项改革试点”“双百行动”“三去一降一补”新旧动能转化、供给侧结构性改革、高质量发展、国企现代企业制度建设、董事会试点、党建嵌入公司治理等改革试点示范工程和重大改革行动推进过程中，国资国企界所探索的理论，创造的一些经验、模式，路径，推广到更广阔、更深度的国企



改革中去。

第四个集成，是之前的四批210户混改试点、“双百行动”“区域综改试验”“科改示范行动”，从中央企业到省市国企有近千家试点企业将会作为吃过螃蟹的

改革样板进一步推动更为全面的综合改革，以期巩固改革成果，推进改革成效，引领改革信心。“抓重点、补短板、强弱项”是行动方案的中心，推进国有经济布局优化和结构调整是其核心目标。

02 第二个突破：聚焦七个关键抓手

《国企改革三年行动》聚焦七个关键抓手，从目前透露的这七个抓手的改革不仅要有路线图、时间表，还要可考核、可评价、可倒逼！

一、完善中国特色现代企业制度，理清党委（党组）、董事会、监事会、经理层等各治理主体

的权责边界，推动章程和议事规则的个性化设计，落实不同于公司法公司章程范例的个性化设计，探索黄金股、AB股，同股不同表决权，同股不同分配权，落实董事会职权，建立有效制衡的公司治理机制。



经开区壮丽的云海奇观 潘清泉 摄

二、加快建立健全市场化经营机制，推进职业经理人制度和经理层成员任期制契约制度，推进制定各类科学的市场化目标，探索将五位一体建设任务合理地折算为市场化目标，推动各类中长期激励政策的实施，着力提高企业活力和效率。

三、积极稳妥、分层分类深化混合所有制改革，推动混合所有制企业探索基于混改的企业制度重构，深度转化经营机制，积极推动深度发挥非国有股东的积极作用，探索在公司章程和实际治理过程中保护国有出资人利益的相关制度安排。

四、优化国有资本布局，围绕国有资本在形态布局、空间（国家战略）、产业（领域）、时间、角色与担当等方面的布局，力推战略性重组、突破性重构、大格局创构、专业化整合，引导聚焦实体经济，

服务实体经济，做强做精主业，发挥国有企业在“六稳”“六保”、优化结构，畅通国际、国内两个循环方面的引领作用，对冲疫情负面影响，科学合理探索中国在新时期的国际化，适应和引领新型全球化探索，发挥中国经济对全球经济的引领和推动作用。

五、完善以管资本为主的国有资产监管体制，加大授权放权力度，有效发挥国有资本投资、运营公司（两类公司）功能作用。

六、推进“双百行动”“区域性综合改革试验”“科改示范行动”等专项工程的深化、模式化、综合化，充分发挥示范引领作用。

七、加强党对国有企业的全面领导，探索党组织在治理中的作用，加强党建，充分发挥企业家价值，以高质量党建引领高质量发展。



产业新城日新月异的变化

03 第三个突破：加快构建国资监管“大格局”

加快构建国资监管“大格局”是发挥国资系统作用，形成国资系统战斗力和牵引作用的关键。

目前，全国已有多个地方出台国资监管机构职能转变方案和权责清单，政府与市场、监管与企业的边界更加清晰。2019年国务院国资委明确提出：要凝聚全系统之力，争取用2~3年时间，构建国资监管大格局，形成国资监管一盘棋。

未来国资系统的智能化监管将是国企改革领导小组更为关注的战略性工程。在增强研发创新能力、强化财务硬约束、削减和规范补贴、完善激励机制、提高劳动生产率和资金回报率等重点领域和关键环节，基于大数据分析和动态实时监控，引导国资系统形成更为明确的任务举措，制定科学的量化、可考核的具体指标，形成针对各类风险的发现乃至预警机制。

04 第四个突破：综合改革一揽子政策

10月底前出具推进综合改革的一揽子政策。

6月11日，国务院发布关于落实《政府工作报告》重点工作部门分工的意见。其中，“实施国企改革三年行动”由国务院国资委牵头，10月底前出台相关政策。

国务院总理李克强在5月22日政府工作报告中指出，“提升国资国企改革成效，实施国企改革三年行动；完善国资监管体制，深化混合所有制改革；

基本完成剥离办社会职能和解决历史遗留问题。国企要聚焦主责主业，健全市场化经营机制，提高核心竞争力。”所以，国资委出台相关政策，就是针对这些目标，一揽子出台系列政策，不让国资委在改革上喊得响却动得少，不让国企在改革上犹犹豫豫，把政策供给到位，让国资国企清爽干脆地迈入“十四五”。

05 第五个突破：剥离办社会职能和解决历史遗留问题

今年年底前基本完成剥离办社会职能和解决历史遗留问题。

6月11日，国务院发布关于落实《政府工作报告》重点工作部门分工的意见中，“基本完成剥离办社会职能和解决历史遗留问题”一项由国务院国资委牵头，12月底前完成。

2016年，国务院印发《加快剥离国有企业办社会职能和解决历史遗留问题工作方案》，提出要在2018年底

基本完成剥离任务。由于工作遇到太多阻碍因素，导致推进难度大、进度慢。现在剩下的都是难啃的骨头，需要出大招、出真招，一企一策，多策齐下，采取整体移交，自治运营，托管运行，企业兜底加市场运作，分离移交、重组改制、关闭撤销、政府购买服务、专业化运营管理等不同方式剥离办社会职能和解决历史遗留问题。国务院国资委主任郝鹏早先也曾强调，今年将全面完成剥离国有企业办社会职能和解决历史遗留问题。

06 第六个突破：加快推进“两类公司”试点

31个地方改组组建超过100家国有资本投资、运营公司；从中央到地方加快推进“两类公司”试点，加大“两类公司”试点力度，加强“两类公司”在国有资本布局调节上的功能发挥。

国资委明确指出，今年将加大对“两类公司”试点企业授权力度，适时改组或组建新的“两类公司”。两类公司要在推动国有资本功能创新，国有资本布局优化，国有资本形态转化、供给侧结构性改革

，高质量发展上更好发挥作用，尤其在试体制、试机制、试模式方面取得更多实质性成果。

围绕落实授权经营体制改革要求，对“两类公司”进一步优化授权结构，并通过“两类公司”作用的发挥，进一步优化其所出资企业的股权结构、治理结构、组织形态，产业与领域分布，促进混改、市场化、职业经理人、股权激励制度改革。

07 第七个突破：重点领域混改将扩围升级

在此指导下，重点领域混合所有制改革将扩围升级，注重“改机制”。

众所周知，混合所有制改革是国企改革的关键领域，在深化国企“混改”实施意见即将推出的当下，业内预测，未来国企“混改”将进一步扩围升级精准化。

扩围上会把之前几期“双百行动”扩容到足够大，乃至按照深圳的做法就是不设家数指标，应混尽混。

升级上会在少数央企上市公司进一步推进“混改”的基础上（如中国联通），有可能推出更多整体上市公司层面此类“混改”，不排除对少数央企集团总部

进行由多元股东共同推进的“混改”。

精准化上下一步分层分类推进“混改”，要以更加开放的姿态深化与民营企业合作，着力引入高匹配度、高认同感、高协同性的战略投资者，科学合理设置股权结构，切实转换经营机制，并强调充分保障企业职工知情权、参与权。

地方上，2020年，吉林省日前公布了国企“混改”实施方案，内蒙古自治区国资系统明确了47个国企“混改”项目，天津市国资系统推出60户精品国企“混改”项目。

08 第八个突破：煤电等多领域重组整合力度加大

大方向是坚持出资人主导，对重复投资、同质化竞争问题突出的领域开展战略性重组和专业化整合，积极探索跨区域整合，加快非主业、非优势业务剥离。

继统一负责全国油气干线管网的建设和运行调度国家管网公司，以及经营理解放军移交的全国范围内所有经营性资产及物业和农场的中国融通集团外，呼之欲出的中船集团与中船重工整合的消息时不时跳出来，

包括中石油与中石化、中国移动与广电网、中国电信与中国联通等也是数度被猜测。

包括坊间一直在说的几大施工集团，航空类的几大企业（中航油、中航信、中航材），以及芯片领域的国家队，新能源汽车领域的国家队，包括业内一直在探索的校企，校办资产管理将往何处去，都有可能是此轮改革会触及的点。

09 第九个突破：科技创新和激励再加码

卡脖子科技的靶向攻坚，成为三年行动计划的关键子课题。

“十四五”规划中，若干国企将设立专项的卡脖子攻坚专题战略。由此带出的科技创新和激励创新必将

成为三年行动方案的关键命题。

合肥几次重大项目的重仓布局引发广泛热议背后，是大家痛定思痛，从制度和系统设计上开始反思科技创新的环境和动力机制。



企业大道 潘清泉 摄

上海推进的容错机制和三个“视同于”，早就被青岛等地学习和融合，广东甚至可以允许母公司的管理层跨层次在子孙公司内跟投项目（前提是新项目与集团没有内部交易），四川允许科技人员拥有职务发明的部分产权，江苏的科技贷方兴未艾，深圳、重庆的科技金融走出了新路子。

深圳甚至探索在鼓励创新方面，健全市国资委直管企业科技成果转移转化收入抵扣上缴利润、创新投入视同利润工作机制。健全科技成果、知识产权归属和利益分享机制，提高研发团队及重要贡献人员分享科技成果转化转让净收益比例至50%以上。打造科技创新服务平台上，深圳也伏线千里，汇聚了175家金融机构总部，打造了全球科技情报交易中心，仅深创投一家就累计投资162家上市公司。



象征三个面向的罗马柱

10 第十个突破：省部合作，省界进入新境界

继八个国家大战略（一带一路、京津冀一体化、长江经济带、粤港澳大湾区、长三角一体化、黄河经济带、东北二次振兴、西部大开发新格局），两个准国家战略（大运河文化带、海西经济区）之后，中央又推出海南自贸港建设、成渝双城都市圈战略。

如此多而重大的国家命脉型战略叠加而来，给这些战略所涉及的省、自治区、直辖市带来巨大的发展机遇的同时，也带出一个问题，地区财力扛不扛得住？所以去年底国务院国资委主任郝鹏所推动的三级国资规划，其核心就是要从全局上、制度上、规划上、国资布局上解决中央企业与各地深化合作，各地用好全国范围内国

有资本的带头作用，带动好全球范围内的社会资本，运作好国际国内两个循环。当前国务院国资委正牵头编制“十四五”全国国有资本布局与结构调整规划，组织编制央企总体规划和央企自身规划，并首次将地方国资规划和地方国企自身规划纳入体系，推动各地国资委结合自身资源禀赋，加强与全国国资规划的对接。

同时各地也加大协同力度。例如，上海、江苏、浙江、安徽建立一体化联合工作机制，共同打造重大问题协调与重大项目对接等平台，探索国资监管跨区域合作。成渝双城一体化有一个基础就是四川与重庆两地国资委建立了联席工作机制。

总结

这场旨在千年大计，推动中国再出发的改革，是一个浩大的系统，国资国企改革是其中的一个组成部分，但更是其中的关键和主轴。

《国企改革三年行动》是理解中国发展的一把钥匙，一本密码本，一个昭示着全局的关键局部。B

依照三年“施工图” 当好改革“排头兵”

■董旭立

党的十八大以来，在习近平同志系列重要讲话精神 and 治国理政新理念新思想新战略的指引下，国有企业改革取得重大进展，“1+N”文件顶层设计构建完成，“十项改革试点”深入推进，重大改革举措落地

见效，国有企业体制机制发生了重大变革，与市场经济的融合更加紧密，规模实力和竞争力进一步增强，国有经济主导作用有效发挥。

但也应看到，国有企业仍然存在改革推进不平衡、

国企改革“1+N”顶层设计

1+N	时间	具体文件内容
“1”	2015年9月	《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》（中发〔2015〕22号）
N1	2015年9月	《国务院关于国有企业发展混合所有制经济的意见》
N2	2015年9月	关于鼓励上市公司兼并重组、现金分红及回购股份的通知
N3	2015年10月	《关于鼓励和规范国有企业投资项目引入非国有资本的指导意见》
N4	2015年10月	《中国共产党纪律处分条例》
N5	2015年10月	《中国共产党廉洁自律准则》
N6	2015年11月	《国务院关于改革和完善国有资产管理体制的若干意见》
N7	2015年11月	《国务院办公厅关于加强和改进企业国有资产监督防止国有资产流失的意见》
N8	2015年12月	《关于国有企业功能界定与分类的指导意见》
N9	2016年1月	《关于全面推进法治央企建设的意见》
N10	2016年2月	《国有科技型企业股权和分红激励暂行办法》
N11	2016年2月	《关于做好2014版国资委财务监管报表XBRL扩展分类标准实施工作的通知》
N12	2016年4月	《关于印发加快剥离国有企业办社会职能和解决历史遗留问题工作方案的通知》
N13	2016年4月	《国资委系统开展法治宣传教育的第七个五年规划（2016-2020年）》
N14	2016年7月	《企业国有资产交易监督管理办法》
N15	2016年7月	《国务院办公厅关于推动中央企业结构调整与重组的指导意见》
N16	2016年8月	《关于国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的意见》
N17	2016年8月	《国务院办公厅关于建立国有企业违规经营投资责任追究制度的意见》
N18	2016年9月	《关于完善中央企业功能分类考核的实施方案》
N19	2016年11月	《关于做好中央科技型企业股权分红激励工作的通知》

数据来源：国资委官网 东方证券研究所

体制机制不健全、布局结构不合理等问题。必须以更大的决心、更大的气力把国有企业改革发展推向前进，形成更加符合中国特色社会主义新时代要求的国有资产管理体制、现代企业制度和市场化经营机制。

国务院国资委副主任翁杰明指出，《国企改革三年行动》是今后三年对于党中央、国务院“1+N”顶层设计、政策体系的落实，是具体施工图。”

我们发现“活力”“效率”“高质量发展”三个关键词频繁出现在国企改革相关政策的文本里。“我认为，亦庄控股能够更好地适应北京建设全国科技创新中心和亦庄产业新城的未来，就是高质量发展。”集团企业运营部经理朱彦恒对亦庄控股落实各项改革举措的初心，有着自己的理解。

亦庄控股正处在国企综合改革的“十字路口”，恰逢《国企改革三年行动》出台，无论内容主旨，还是时间节点，都昭示了一个清晰的目标和脉络。

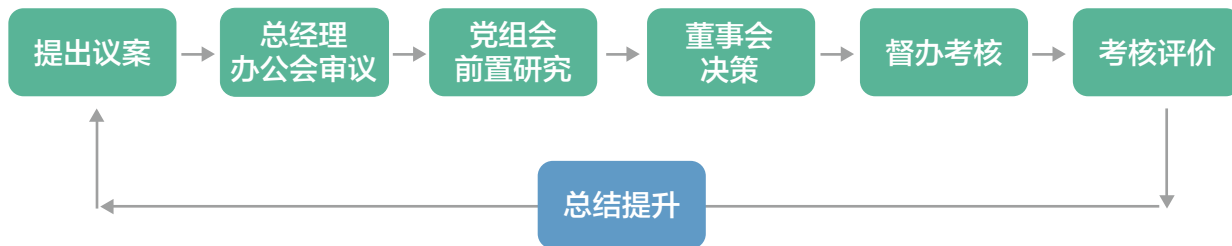
完善中国特色现代企业制度

“坚持深化国企市场化改革不动摇，充分发挥国有经济的制度优势。”这个方向突出体现了国有企业的顶梁柱、主力军作用。亦庄控股立足经开区，在全民战“疫”过程中，充分展示出一个产业新城运营商的担当，充分体现出国有经济的制度优势，充分证明了其强大的资源动员能



世界机器人大会上的飞天梦

“三重一大”事项



力和更高的运行效率，下一步需要继续坚持和完善深化国有企业改革的正确方向。

“完善中国特色现代企业制度”是亦庄控股作为国企主体的重要抓手，也是《国企改革三年行动》的重点任务，符合亦庄控股的内在需要和客观规律，是改革提速的明确导向和最大利好。这一企业制度理论的突破，其意义和影响一定是巨大而深远的。

“坚持党对国有企业的领导是重大政治原则，必须一以贯之；建立现代企业制度是国有企业改革的方向，也必须一以贯之。”对于国企的领导与管理、发展与改革，习近平总书记首次明确提出了两个“一以贯之”的方针，让人们眼前一亮。这对于人们以前感到困惑的党组织在国企中的作用以及国企的出路等问题，给出了明确的答案，那就是坚持党对国有企业的领导与建立现代企业制度二者不可偏废。前者是国企发展之魂，或者说是国企姓国的根本，后者是国企发展之策，是国企要实现做大做强的现实路径选择。

经济体制是我国最先突破的改革领域，1993年召开的十四届三中全会，做出了《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，首次提出“建立现代企业制度”。从“现代企业制度”到“中国特色现代企业制度”，经历了整整26年，其中包含了多少实践与理论的反复探索与升华！那么，什么是“中国特色现代企业制度”？内涵是什么？亦庄控股必须在落实

国有企业改革的实践探索中，做出企业层面的回答。

“现代企业制度”这个舶来品，源自资本主义世界的制度，本质上是协调“以资本为中心”的内部利益，不能保证企业利益与社会和国家利益的一致性。我们不能照搬西方的现代企业制度，要对其进行中国化改造，以“中国特色优势”弥补其不足。而“中国特色优势”对企业影响最大的，一是党的领导，二是社会主义制度。因此，亦庄控股需尝试在更高的层面上，把“企业党建”和“社会责任”嵌入“现代企业制度”，形成“三位一体”的中国特色现代企业制度探索。

在“现代企业制度+企业党建+社会责任”三位一体的企业治理模式中，“现代企业制度”是基础。通过健全法人治理结构，协调所有者、经营者、劳动者关系，规范企业行为，激发内在动力，提高运行效率。

“企业党建”是灵魂。通过发挥党对企业的引领作用，把党的政治优势转化为企业发展优势，保证企业健康发展，促进企业利益与国家、社会利益高度统一。

“社会责任”是使命。通过建立共享共赢机制，彰显企业的社会主义属性，树立以人民为中心的发展理念，优化企业生态环境，促进社会稳定和谐。

亦庄控股在完善中国特色现代企业制度进程中，需积极探索现代企业制度的扬长避短和中国特色优势的嵌入，注重协调发展理念中各方利益相兼顾的根本转变，力图实现由生产关系改善而引发的生产力提高。

构建具有中国特色的现代企业公司治理体系

亦庄控股还需积极探索加强党的领导与完善公司治理相统一的有效途径，初步构建起具有中国特色的现代企业公司治理体系。

梳理归纳不同治理主体间权责关系，明确界定党组织、董事会和经理层的功能定位：突出强调党组织把方向、管大局、保落实的领导作用，重点加强董事会战略引领、经营决策、风险防控的决策作用，明确界定经理层的经营管理作用。

具体到亦庄控股党委要发挥领导作用，切实把关侧重“四个是否”：是否符合党的理论和路线方针政策；是否契合党和国家的战略部署；是否有利于提高企业效益、增强企业竞争力、实现国有资产保值增值；是否维护社会公众利益和职工群众合法权益。

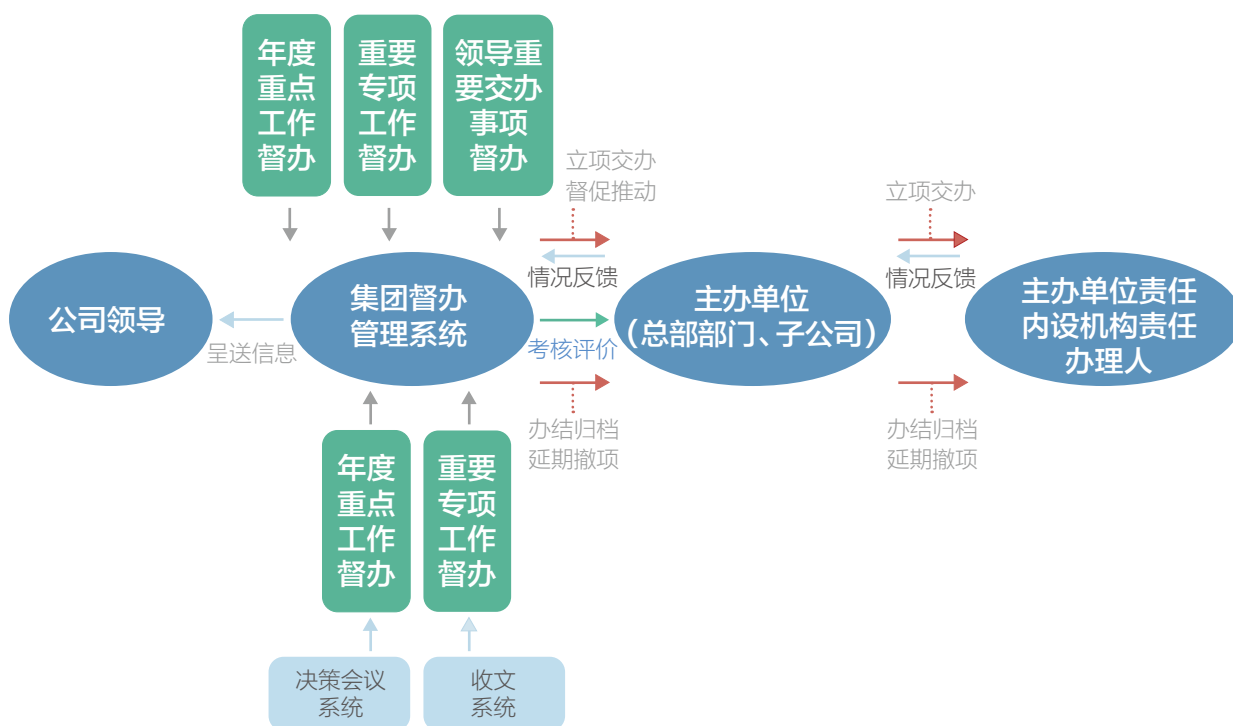
亦庄控股董事会则发挥决策作用，决策侧重“四个分析”：分析决策事项与公司发展战略的一致性；分析合法性合规性；分析市场前景与盈亏平衡；分析各类风险。

经理层落实好经营管理作用，重点做好拟定经营策略，执行决策决议，抓好运营管理三项经营事项。

在此基础上探索形成亦庄控股中国特色现代企业公司治理权责表，将诸多项决策事项，划分为党组决定事项、“三重一大”事项、董事会直接决策事项和一般性经营管理事项等四个类别，并明确了每个决策事项承担决策责任的治理主体。在充分保障党组对重大事项前置研究讨论的前提下，坚持决策主体唯一性的原则，实现权责对等。

在厘清治理主体权责体系基础上，需进一步理顺决策流程，以事项为单位，规范“提出议案、前置讨论、决策决定、督办考核、总结提升”的全流程闭环管理。建立决策会议系统，通过信息化手段，将决策主体、决策流程以及决策文件内嵌入系统中，实现决策流程的硬约束，提升智能化治理水平。

健全决策跟踪落实机制，将党组、董事会、经理层三类治理主体决策事项统一纳入集团督办考核范围，明确落实责任主体和工作措施，形成决策事项跟



踪落实闭环管理，以钉钉子精神抓好决策落实。细化督办考核流程，健全督办考核机制，从落实实效、反馈质量、完成进度等多个维度对督办事项进行考核，有效推动各类决策事项的落实落地。同时，加强董事会对落实决策事项情况的调研，及时向公司董事报送决策事项进展情况。对决策事项落实情况定期开展检视排查，对发现的问题、差距提出整改措施，对先进经验和优秀典型进行总结提炼和标准化。努力把示范变规范，把标杆变标准，推广实施，总结提升。

职业经理人制度

职业经理人制度的实行，是全面建立现代企业制度，完善企业法人治理结构的重要举措，是充分发挥董事会的决策作用、监事会的监督作用、经理层的经营管理作用、党组织的政治核心作用，实现规范的现代公司治理的应有之义。

但是，国有企业在改革具体实践中，常常面临职业经理人价值观难融入、短期行为难避免、履职行为难监管和信用体系不健全等一系列困惑。同时，完善的法人治理结构和薪酬激励机制也是推行职业经理人制度的前提。

目前，国有企业招聘职业经理人大多采用内部转化和系统内选聘两种方式。这是由于高级管理岗位需要对企业和行业的发展历程、经营状况和未来趋势把握到位，具有国企工作经历的人选更符合经理人对企业文化的融合需求，其能力与企业匹配度更高、个人归属感更强。而总会计师、总法律顾问等专业性岗位或通用型人才比较适合混合所有制改革选聘或社会招聘。

亦庄控股近三十年发展历程中，涌现出众多党性修养高、业务能力强、受职工群众爱戴、企业文化根植入骨的优秀管理人才。内部转化和系统内选聘的方式，显然要受到身份市场化的挑战，需要每一位职业经理人拥有创业的激情和理性的抉择。

社会招聘方式需要在签订有期限的聘用合同、制定聘期考核目标、执行市场化薪酬，以及退出机制等方面之外，对于党组织领导、契约化管理，以及监督机制上解决可能出现的“水土不服”现象。

再次站在改革的潮头，亦庄控股除了谋求实践层面的改革探路，还要有理论课题的持续延展。应改革开放而生，随改革开放而长，亦庄控股在数次转轨改制过程中都走在时代前列，这一次也不例外。《国企改革三年行动》的实施，已经吹响冲锋号，抓重点、补短板、强弱项，亦庄控股将迎来新的辉煌。**IE**



青年课堂走进中关村创业大街

国有企业综合改革

中心环节和核心内容是建立现代企业制度

增强国企活力，提高国企的经济效益

进一步细化到基于国有经济功能定位

而对国企的使命进行界定、进而推进国有经济战略性重组
的具体操作阶段

无论怎样变化

亦庄控股承担的国企责任担当不会变

“奋斗者精神”不会动摇

特别报道

SPECIAL REPORTS



亦庄新城
“三城一区”
最美逆行者
亦控战疫

国际一流产业新城运营商
党建引领 国企担当
产业新城开发建设
产业投资促进
智慧城市

RD

2017-2020

不忘初心、牢记使命

综合改革
科技成果转化
新基建 文化产业建设

**不忘初心
砥砺前行**
[亦庄控股改制三周年]
10月9日

亦庄控股改制三周年：不忘创业初心

■ 易启宣

当日历翻到这特殊的日子：10月9日，亦庄控股改制三周年。朝霞正辉映着这座产业新城的荣光，这是一个值得礼赞、值得自豪的日子。亦庄控股奋斗者们用坚定守护着初心使命，用执着承载着国企担当，用创新构筑着产业新城。

这三年来，我们相继迎来了改革开放40周年、新中国成立70周年，即将迎来中国共产党100周年华诞。同时，我们也经受了全民战“疫”的大考洗礼，3400名员工坚守岗位抗击疫情，全力推动复工复产，200余名抽调干部“逆行”在疫情防控一线，集团为平台企业减租1.08亿

元应对疫情冲击，首都国企担当充分彰显。

这三年来，坚持党建引领，全面深化改革，为推动亦庄控股实现更高质量发展蓄积新动能、激发新活力、开创新局面。我们扎实推进“不忘初心、牢记使命”主题教育，“1+N”党建品牌创新充满活力，纪检监察为集团发展保驾护航，知联会的“同心圆”越圈越大，工会将职工与企业的“命运共同体”联系得越来越紧密，团委感召青年人描绘亦庄控股的“诗和远方”。

这三年来，“产业新城运营商”的角色更加明晰，创新与资本在这里汇集，硬件设施与营商环境共同浇灌



产业新城的荣光 潘清泉 摄



承载“白菜心”的沃土，产业培育与城市更新持续讲好“亦控故事”。“升级版”让我们突破自身的藩篱，在有限的空间中，去描绘无限的梦想。

这三年来，我们大力推进马驹桥智能制造基地和3300亩亦庄新城土地一级开发建设，做好核心区“城市更新”和“腾笼换鸟”，助力经开区成为高端产业新城。积极推进新机场通航和临空经济区建设运营，推进北京高端智能生态工厂等项目在内的6个北京市重点工程建设，在京津冀协同发展和首都高精尖产业体系构建中，坚定地执行国家战略部署。

这三年来，我们致力于做优产业环境，打造专业产业平台，形成产业集聚效应。积极打造特色园区和高端商务楼宇，推进中国（北京）高新视听产业园建设，搭建一体化企业服务平台，构建企业360°创新服务体系，助力平台企业科技创新业务发展，服务升级版经开区和首都“三城一区”建设。截至2019年底，我们承载科技创新企业近4000家，其中“世界500强”企业14家，上市公司63家，规上企业197家。地均产值约3.4亿元/万平方米，地均税收约6200万元/万平方米。

这三年来，我们主动担当升级版经开区“智慧亦庄”建设任务，规划建设智慧政务、智慧交通、智慧园区和智慧社区，推进智慧城市体系搭建，建设一座令人向往的、具有国际影响力的产业智城。

这三年来，我们在资本运作实践中，平衡稳健与创新的投融资逻辑，运用好全产业链服务经营模式的优势，提供金融支持和服务，发挥以融促产作用，支持实体经济的发展和繁荣，努力打造高速度向高质量发展转型的标杆企业。

这三年来，热力回收、污水处理、固废利用……“无废城市细胞”创建工作正在稳步向前，为绿色生态新城建设奠定了坚实基础。我们为了多层次保障房供应体系建设而倾尽全力，我们也在青年公寓里营造家的温馨，在凉水河步道上慢跑的人们脸上寻找喜悦，在南海子二期的田园牧歌中吟唱乡愁……

这三年来，亦庄控股勇毅不辍地埋头跋涉，心无旁骛地勇往直前，用实干肩负起国企担当，用笃行托举起初心使命。

顺着记忆的河流溯源而上，再回头看一看沿路转轨改制留下的脚印，伴随着1992年那首《春天的故事》，北京经济技术投资开发总公司与经开区一起相生相伴。经历了“小红楼”“小白楼”里的燃情岁月。2017年的今天，亦庄控股改制完成，“产业新城运营商”向国际一流迈进……

回首往事时，一声慨叹，因为那个以梦为马的年代已不复过往；风云再起时，一声长啸，因为那风华绝代的日子仍不绝回响。

亦庄控股用28年的拼搏开拓了一片疆土，用28年的坚韧书写了一个时代，用28年的忠诚刻画出一段传奇。然后，用这一天的时间和这一切说再见，重新开始。

士不可不弘毅，任重而道远。亦庄控股始终秉承着创业者的初心，迎来自己又一次的重要历史时刻。如果说时光不能逆转，那就让下一个荣耀成为我们下一个庆祝的理由。在集团改革转型的最关键时期，让我们坚定信心、众志成城，以“时不我待、只争朝夕”的精神状态和“越是艰险越向前”的拼搏斗志，全面落实深化改革各项工作任务，奋力翻开集团全面深化改革、实现转型发展发展的崭新一页。■





全球创新港启动仪式

写给未来 亦庄控股向国际一流产业运营商 的目标稳健前行

■ 张标

不久前，国资委公布了《关于开展对标世界一流管理提升行动的通知》（以下简称《通知》）。

该《通知》明确，到2022年国有重点企业管理理念、管理文化更加先进，管理制度、管理流程更加完

善，管理方法、管理手段更加有效，管理基础不断夯实，创新成果不断涌现，基本形成系统完备、科学规范、运行高效的中国特色现代国有企业管理体系，企业总体管理能力明显增强，部分国有重点企业管理达



1 | $\frac{2}{3}$

1. 京津冀科技创新公共服务平台
2. 厚植科技创新的沃土
3. 机器人大会上的小小科学家

到或接近世界一流水平。

这一时间点，与《国企改革三年行动方案（2020—2022年）》时间重合。

所谓世界一流企业，例如苹果、谷歌，是可以走一条康庄大道，把整个行业的生态向健康、造福人类与社会的方向引领。它们不只是以一个硬件公司自我定位，而是推出一款产品，让用户围绕这个产品形成一整套生活方式，并且引领了其他硬件公司沿着这一条路不断探索、前进。

中国的世界一流企业之路，将是建立行业、区域生态链，带领中国的众多基础科学的崛起，贯通产业链上下游各环节，在高精尖领域谋取自身的话语权，这对于亦庄控股来讲，是一个时代命题。我们要思考的问题是成为世界一流产业新城运营商的内因到底是什么？如何撇开西方世界五百强的路线，创造具有中

国特色的世界一流企业？

十九大报告中，首次明确指出，国资国企不仅要深化改革，还要努力打造具有全球竞争力的世界一流企业。

近期，国务院国有资产监督管理委员会明确航天科技、中国石油、国家电网、中国三峡集团、国家能源集团、中国移动、中航集团、中国建筑、中国中车集团、中广核等10家中央企业为创建世界一流示范企业试点，肩负着探索培育具有全球竞争力的世界一流企业有效途径的历史使命。

中央企业创建世界一流示范性企业试点释放出重要的改革信号，可以预见，亦庄控股的改革举措有望加快。

改革要在哪些方向上发力呢？国务院国资委副主任翁杰明提出，迈向世界一流要做到三个领军、三个领先、三个典范。



三个领军。就是要成为在国际资源配置中占主导地位领军企业，成为引领全球行业技术发展的领军企业，成为在全球产业发展中具有话语权和影响力的领军企业。

三个领先。就是要在全要素生产率和劳动生产率等方面领先，在净资产收益率、资本保值增值率等关键绩效指标上领先，在提供的产品和服务品质上领先。

三个典范。就是要成为践行绿色发展理念的典范，成为履行社会责任的典范，成为全球知名品牌形象的典范。

“体量”不再是衡量世界一流企业的唯一指标，对于亦庄控股来说，更重要的是提高企业内部管理和

质量水平，在人均产出、净利润等指标上对标，以开放的姿态吸取国际顶尖企业的经验。对中国企业而言，目前最突出的问题是，管理能力与体量、规模和收入的对比是不成比例的。要建设世界一流企业，必须抓住改革的契机，在管理的各个方面不断升级，提升管理效率，加强风险控制，注重可持续发展。

同时，作为产业新城运营商，亦庄控股不单单是追求利益最大化，而应勇挑国企担当，将企业经营融入政治、民生中去，与国家、政体、群众融为一体，助力打造整个经开区的产业生态链，为社会资本开疆辟土。

国务院国资委主任郝鹏在接受媒体采访时透露，



移动硅谷 潘清泉 摄

《国企改革三年行动方案》不久将印发实施。改革的重点领域第一要务是“完善中国特色现代企业制度”。

如何理解完善中国特色现代企业制度？

纵向看，中国共产党建立完善社会主义制度，创造性地进行改革开放，解决了市场与政府、公平与效率的问题，中国特色社会主义进入新时代。横向看，当今世界处于百年未有之大变局，金融危机频发，疫情突袭。面对动荡复杂的外部环境，我们坚持稳中求进，开拓进取。

当前，中国与世界的关系，不再是传统的WTO框架下，中国作为全世界的加工车间，在全球产业链

里面处于中下段，高利润和高控制产业段为西方所控制。所以，不能再假设中国下一阶段发展，就是以一个个的企业为主体，中国超越西方的一种可能性就是接连出现的生态体，以生态体代替单独企业，其广泛性、资源的多样性、生命力会远远超越单独企业，一旦生态体成为世界一流，其带动性、溢出效应会远远大于单体企业，阿里系、腾讯系、苹果系就是经典的例子。未来的企业一定是以顾客、员工、社区、其他利益相关者、股东等多者利益最大化、多者利益平衡化为追求，即所谓的社会功能型企业。而亦庄控股的多业态平台运营模式，天然便具有社会功能型企业的特质。

要成为世界一流企业，我们不得不从经营哲学的高度来看待自身的初心、使命，我们不得不承认阿里、腾讯、谷歌、脸书（facebook）、特斯拉对经营哲学做出了重大探索和思考，同样的，中国招商局集团、中交集团、中电科也对此类问题进行了艰苦的探讨，交出了不错的答卷。目前经营哲学对于经营到底是什么，如何把企业短暂的存在、局部的利益和人类最大化的利益、国家最大化的变化、人民最大化的幸福、时代最大化的进步深刻连接在一起，尚未成为中国企业的集体习惯，但是未来必须成为具有全球竞争力的世界一流企业的标配和必然。

当今的社会最大的变化就是变，最大的本质就是不确定性，最大的特征和规律就是未来的一切都在变化，我们所有的积极行为都会影响和塑造未来，但未来仍然具有比当今所有努力加总在一起，还要更具有想象力和不确定性的动态性。因此世界一流企业必须具有远见，能够站得高看得远，对未来进行开放式思考，对未来种种可能性进行各种研判，并且从规律、本质的高度及对社会思潮动态把握的深度，对未来进行一定的驾驭。也因此亦庄控股不能作为消极的等待者，而是作为未来的探索者，有工具、有能力、有投资、有项目、有产业思考、有技术去参与未来探索和塑造。



作为产业新城运营商，亦庄控股的核心密码在于认识和把握环境的本质，城市、消费者、文化、价值、人类的情感、人们接受信息的方式、人类对于物质的态度，以及产业、资本、投资者、经营者、产业管制、政府功能、国与国的贸易关系的变化。这些环境因素背后都有其本质，本质是万变不离其宗的原则性，但本质又不是具体的现实，具体现实是本质之下世界环境在瞬息万变，既要把握其本质有定力进行长期投资，又要把握动态进行灵活跳舞，这种能力是未来企业的生死线。

亦庄控股如何在产业升级和城市更新中扮演独一无二的不可或缺者，乃至至于突破者、创新者、引领者，甚至同时具有领导力和控制力，能够把产业推进到一个更高纬度，把城市发展成更加和谐宜居的能力。这项能力就是亦庄控股的价值掌控力。

亦庄控股必须借助改革的“洪荒之力”对其所领导的生态圈进行治理，构建以自身为核心的生态体。通过合约、协作关系、共同愿景、产业梦想、对未来的研判、对生态参与者的利益分享，以自身的远见和未来塑造带给生态体的生态红利，因此如何进行生态治理是当今企业获取超额红利的最后的秘密，也是当今企业以企业作为主体参与竞争转变为以自身领导的生态参与竞争的重要切换必然。

不用等到未来，当前，人、资本、生产资料、产品服务、消费者、价值交付方式正在全新构建，在“大智云物移”时代，中国企业和全球企业又基本上站在了同一起跑线。

由旧常态切换到新常态，由环境确定切换到环境不确定，由企业切换到生态，深化改革只有进行时，没有完成时，锐意进取只有持久战，没有大结局。亦庄控股应围绕“国际一流产业新城运营商”的目标，积极完善中国特色现代企业制度，寻找自己实现“梦想工程”的途径。

三年的变化或许还无法定义亦庄控股是否能够成为“世界一流”，但终究会给她的未来留下一个辉煌的注脚。当我们一步步辛苦跋涉的时候，偶尔该抬头望向更远的远方，因为未来会让现在的一切，变得更有意义。**IB**

始终秉承着创业的心态去奋斗
是每个亦控人根植于内心的价值观
暂时的成绩绝不会让每一个人停下探索的脚步
亦庄控股依然在努力成为一个伟大的企业，一直向前
亦控人都一直保持着创业时候的那种顽强进取的品质
所以我们现在仍然能看到一个生机勃勃的亦庄控股
一个永远有着顽强生命力的企业

基层

RANK AND FILE



推进智慧服务 提升产业价值

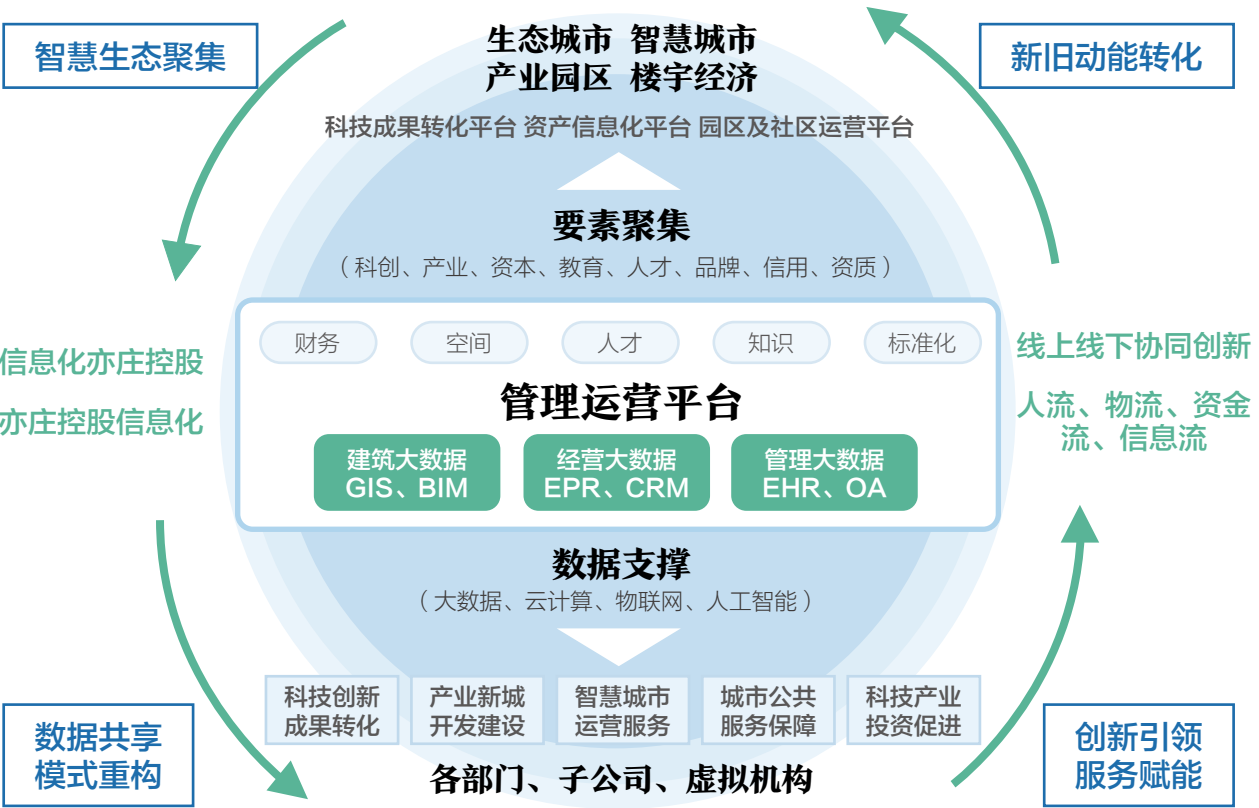
■ 冯卓越

近年来，在高新技术应用的迅速发展驱动下，产业园区等已逐渐向着智慧化进行转型升级。园区管理机构通过设备设施的硬件改造和智能化系统的应用，实现设备动态集中管控、全过程运行监控和故障预警，优化业主和客户体验。

亦庄控股采用较为先进的360°全景智慧运营管理体系，即“360°”覆盖平面业务与立体空间；“全景”以生态城市、智慧城市、产业园区、楼宇经济、智

慧社区为目标；“智慧”以大数据、云计算、物联网、AI为信息化手段；“运营管理体系”贯穿集团五大业务板块和全产业链环节。构建多渠道、多手段、全覆盖的感知网络和统一的信息共享平台，能够实现能耗信息、设备运行信息、故障信息、车场状况的监测和管理。

这里蕴含两个含义：一是通过搭建科技成果转化平台、资产信息化平台、园区及社区服务平台，实现科创、产业、资本、教育、人才、品牌、信用、资质等要素聚



360°全景智慧运营管理体系示意图

集。二是通过建筑大数据（GIS/BIM）、经营大数据（ERP/CRM）、管理大数据（EHR/OA）等，实现线上线下协同创新。最终搭建数据共享、模式重构、创新引领、服务赋能的管理运营生态体系。

智慧赋能管理、运营和服务，是亦庄控股一直在探索，并努力在实践中汲取经验的一大战略。

经开股份是亦庄控股较早设立的下属子公司，近年来，经开股份不断开展由传统园区运营模式向生态智慧产业园区转型的探索。依托“5G亦庄”的战略机遇，经开股份将人工智能、云计算等技术应用到智慧园区的建设运营中，为入驻企业提供更周到快捷的服务。

未来，在经开股份运营的智慧园区，所有的企业信息数据将被联系在一起，通过园区的互联信息系统、大数据搜索匹配，以及相应的决策获取到企业相关的内容。从而为园区企业搭建一个互动的平台，增加了企业的运营成效。

早在2015年，经开股份荣获由中国中小商业企业协会颁发的“全国众创空间中小企业创新服务平台”称号。经开股份总经理周世义作为会议重要嘉宾做题为“大数据时代产业园区的管理与服务”的演讲，对经开股份的园区运营服务理念进行了全面的阐述，同时与参会嘉宾共同分享了经开股份利用园区大数据努力提升园区的智慧化程度，利用信息技术手段，强化园区服务和管理水平的理念。

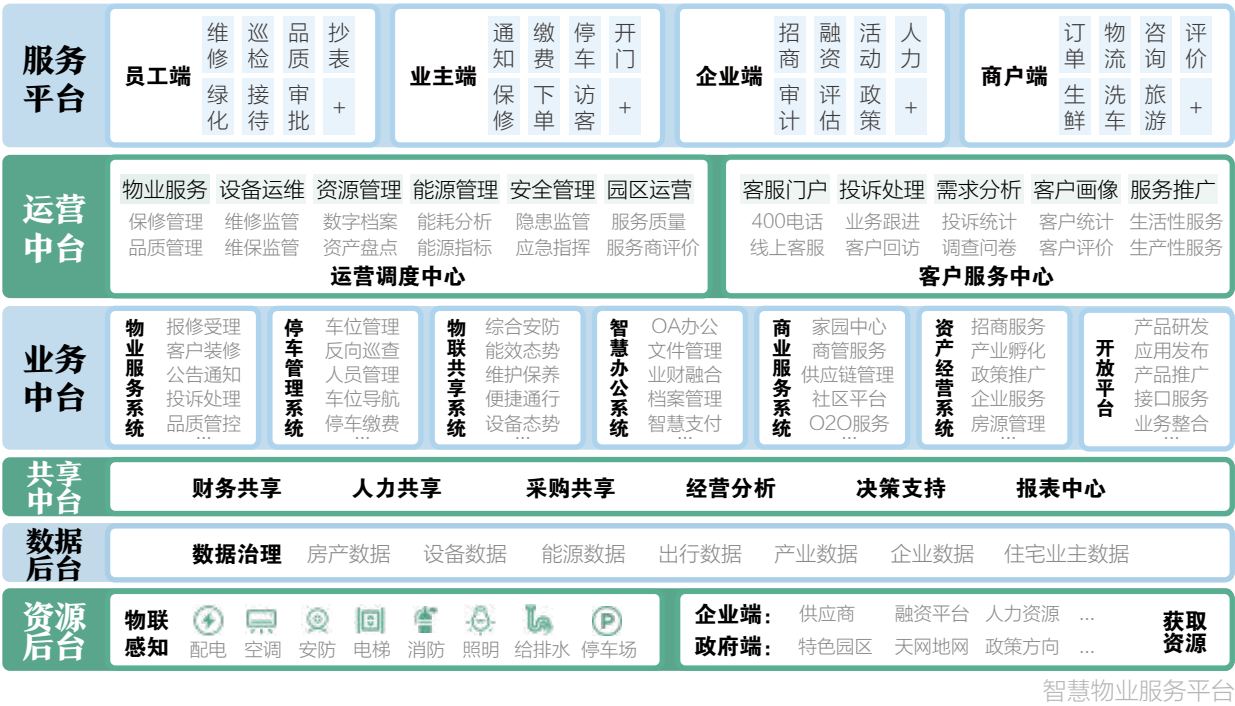
相对于经开股份“园区综合运营服务商”的定位



经开大厦

不同，亦庄置业则确立了“创新型城市服务商”的战略目标，围绕社区提供生活服务体系，围绕园区生产性服务体系，围绕城区提供公共服务类体系，打造智慧服务新模式。

亦庄置业的智慧物业服务平台，将互联网、物联网技术与传统物业服务融合，从业主需求出发，实现向智能服务的转变。根据他们对当前智慧管理的理解，致力于打造包括文化、生态、生产、生活和市场五大环境要素，叠加科技、金融、政策、资产和经营



五大服务的“环境+服务”智慧管理运营十要素体系。

同时，亦庄置业在完善运营体系的基础上，不断总结经验，重视服务质量的提升，积极参评北京市人民政府质量管理奖。作为本届唯一一家进入评审阶段的物业行业企业，亦庄置业在企业文化建设、服务品

牌打造及客户关系建立、人才梯队建设和培养、工业物业服务标准树立、以智能化物业平台推进智慧管理体系构建，以及无废城市建设探索等方面受到专家评审组的高度肯定。

经开区企业准入服务厅智能化改造，是亦庄控股下



北京经开·壹中心

属子公司智能城市协同创新研究院成立后承接的第一项重点任务。如今，科技感十足的智能化企业准入服务厅已投入使用，极大地节约了办事时间，提升了办事效率，让“精准、便捷、高效”成为大厅全新的代名词。“让数据多跑路让群众少跑腿”，智能院正在全力以赴，在经开区的统筹规划下，努力让经开区老百姓体验到更加优质的“一站式”政务服务。

在服务厅最引人注意的，是智能院主导研发设计的查询引导一体机。该机器不仅能够提供政策法规、通知公告、实时进度查询等信息，还能帮助办事人员了解大厅整体布局等基本情况，进行路线指引。

“如果说查询引导一体机是从无到有，那么全高清监控系统就是从有到优，清晰度和分布范围都有了较大提升。”智能院智慧园区事业部项目总监万书桓如是说。功能各异的AI摄像头相互配合、相互补充，将大厅全部纳入到视线范围内，既能统计办事人员流量，又能全程记录行动轨迹，还能对工作人员进行离岗监测。看到厅里巨大的变化，前来办理业务的刘先生很欣喜：“现在用短信提醒代替有声叫号，办事比原来更精准、方便！”

智能院是亦庄控股在智慧运营领域布下的一支重要棋子。近日，智能院参编的《城市智能交通工程项目监理验收规范》，经专家技术审查委员会审查、北京信息化协会批准后正式施行，为城市智能交通工程项目的监理验收提供了翔实的行业规范。现在，智能院在无人驾驶、车联网等领域已经开始布局，以迎接高科技迅猛发展所带来的全新未来。

“大文化产业投资运营商”是新近改组的亦庄文化集团的战略目标。作为亦庄控股下属于集团，她在“文化”这个软环境的营造上，显露出“所念皆星河”的大格局。

南海子公园二期开园以来，将中华民族传统文化与国际交往中心和文化中心的首都定位相结合，开设“紫禁研学馆”，这里有故宫非遗大师与民众面对面，一起体验独具魅力的传统手工艺研学课，共同领悟五千年华夏文明的深邃，充分弘扬优秀传统文化。

课程以孩子为主体，通过研学老师授课，主题课、线路讲解、产品互动，以体验式、探究式研学活动达到寓教于乐的目的，结合紫禁城代表性的文物，制定专题性的紫禁城课程，激发深入学习的兴趣，不同的主题课程都配有特色内容，使孩子在南海子公园感受故宫文化与建筑的魅力。

在德国柏林文化体验展上，游客还亲身体验柏林熊、仿真柏林地铁车厢模型、包豪斯建筑模型等特色展品。

文化，为生活和工作在经开区的人们带来不一样的体验，也为这座产业新城赋予独特的灵魂。同样，用产业化的视角，来看待文化，显示出文化与经济的互动，产品的生产方式和资源配置需要进行综合统筹，文化集团将在其中扮演重要的角色。

同样，在供热、污水处理、公园，以及涉及经开区众多工作和生活的领域，智能化建设，一直是亦庄控股开展探索的重要手段。

亦庄控股依托智慧园区服务体系在园区生活服务体系的基础上，通过大数据平台的建立、智能设施的引入、移动互联网及应用程式的推行，让入驻企业和高精尖人才方便地获取工作、创业、健康、文化教育、居家生活等各项服务，实现人与物、人与自然、人与人、人与社会的高度互通，提升产业新城的生活便捷度、服务参与度和居住幸福度。18



宜业宜居的产业新城

拥抱变化

“出海”的亦庄投资与“下海”的人

■ 赵惠敏

“《国企改革三年行动方案（2020-2022年）》明确提出推动国有资本向重要行业和关键领域集中，其中之一即为前瞻性战略性新兴产业。”“作为国有投资主体，国家战略性新兴产业、北京市十大高精尖产业和经开区四大主导产业是我们的投资方向，拥有自主创新技术与核心竞争力的实体经济项目更符合我们的投资逻辑。”史红如今作为亦庄投资公司副总经理的角色来审视投资环境，这与之前作为亦庄控股投资发展部副经理身份相比，她看待和思考问题的方式都有了很大的变化。

亦庄投资是亦庄控股旗下的“新兵”，在接手之前集团存量产业投资业务的基础上，于年内获批了基金管理公司牌照，逐步探索拓展产业金融业务，用以丰富自己的产业投资与金融服务手段。在这些布局进程中，他们深挖集团园区平台企业“富矿”，发起设立了一只新的基金，目标直指经开区优势产业——生物医药领域。

作为一个初创的投资主体，尽管公司目前资本金只有5亿元人民币，但他们背靠集团平台优势起步，积极发挥集团给予的“种子资金”的带动效应，在充分竞争的私募股权市场中保持市场化产业投资的根本逻辑，开拓自己的“破冰之路”，种种举措表明，他们正在寻找撬动实体经济发展杠杆的最佳支点，同时努力壮大自身实力，以便拥有更大的腾挪空间。

同样，与史红一样发生身份转变的还有原投资发展部的经理宋杰，他如今担任亦庄投资的董事长兼总经理。

公司成立伊始，宋杰担任这家公司的“掌舵人”和“操盘手”，这其中所蕴含的创业豪情并不那么飞扬，更多的是沉甸甸的责任和压力。事实上，他和他的团队面临的挑战非常严峻，“百年未有之大变局”与疫情因素直接影响到他们起步期的业务，私募股权市场进入募资的寒冬，同时市场上并不容易找到



可以作为投资对象的优质资产。

如果一枚硬币的正面写着“投资”两个字，那它的反面必然写着“风险”。某种意义上来说，金融的本质，就是投资与风险的博弈。“以前在总部，我的工作主要是管理，现在转向到了实操。”史红用很简单的一句话描述了自己思维的转变，其带来最大的变化，恐怕体现在直接应对市场化程度上。直面激烈的市场竞争，投资风险和收益之间的平衡是他们这个创业团队首要考虑的问题。

改革，为这家初创企业赋予了生命的同时，也为她注入了活力。集团针对产业投资的行业特点做出相应的决策授权程序，投资效率得到显而易见的提升。资本金超过2000万元的直接投资需要集团层面的审核，这也有效保障了资金安全。另一方面，基于投资公司的特性和市场化定位的需求，集团也在探索为其设置个性化的企业薪酬分配制度，这同样也是改革不可回避的问题。下一步，摈弃“不患寡，而患不均”的陈旧思想，大胆推行与企业功能性质相适应的差异化薪酬分配制度，需要统筹用好员工持股等中长期激励举措，激发企业员工活力，保持员工队伍的稳定性和忠诚度。

对于宋杰和史红来说，是“下海”，对于亦庄投资这艘金融界的小船来说，她已“出海”了，搏击风浪，亦庄投资并没有万事俱备，一切机遇都需要自己去创造。成立生物医药产业基金项目，是亦庄控股多业态平台优势的体现，特别是生物医药园在经开区运行多年，他们的投研团队在细分领域的研判更加精准，更熟悉园区企业的发展趋势，更容易把握投资机会，因此，在很短的时间内产业基金便组建成功，并开始运作。

在瞄准国家“十四五”战略性新兴产业、北京市十大高精尖产业，以及经开区四大主导产业的基础上，未来，亦庄投资将在全国范围内与更多的合作伙伴建立协同关系，在稳健的基础上，拓展更大的格局。

优化国有资本在高精尖产业领域布局，提升国有资本运营效率，实现国有资本合理流动和保值增值，仍然是亦庄投资首要的命题作文。可喜的是，他们在短时间内已经寻找到了自己遵循的投资逻辑。很显然，改革没有回头路，尽管受制于资本金不足，内部机制尚需理顺，市场风险加大等等内外部因素的影响，但他们已经驶离了风平浪静的港湾，唯有在惊涛骇浪中搏击的小船，才能采撷到深海里最美的珍珠。18



谈谈特色 科技产业园区的运营

■ 张桦成



亦庄置业运营管理着部分亦庄控股集团自有产权的产业园，例如经海产业园、高新视听产业园，作为园区运营服务机构，我们朝着市场化和专业化方向发展，近两年也在不断探索特色科技产业园区的运营方法，并应运于实践。

北京经济技术开发区已经形成了新一代信息技术、生物技术和大健康、机器人和智能制造、高端汽车和新能源智能汽车四大主导产业，打造6个千亿级的产业集群，包括信息技术、高端汽车、生物技术和大健康、机器人和智能制造、新能源智能汽车、产业互联网，经开区管委会还规划出经开区要发展的32条产业链，这为特色科技产业园的运营提供了极大的便利。经开区现有的产业基础成为特色科技产业园成长

的沃土，在现有基础上培育新兴产业，要比在一个不毛之地培育产业容易得多。而园区运营重要的作用就是在现有的产业基础上接通断环、孤环，产生利益共享、风险共担方面的整体功能，并衍生出一系列新的产业链，增加产业附加值。

从业务链来看，产业园区的发展可以分为园区定位、园区建设、园区招商、园区运营四个模块，由于园区定位和园区建设由集团来完成，那么我们的工作主要集中在园区招商和园区运营两个方面。园区招商就是依据产业规划，制定招商策略，宣传推广园区，并吸引重点企业入园。园区运营就是提升园区品牌，为入园企业提供物业服务、产业引导、政府支持、资源整合等服务。

在实操过程中，招商和运营其实很难分开，只有二者联动才能发挥出最大效能。通过建立专业的招商队伍，储备客户资源库，同时借力产业联动、政府联动、专业招商机构形成招商方面的强势资源和核心优势。企业入驻园区的那一刻，就开始提供专业运营服务，包括工商注册、审计咨询、企业活动、物业服务、政策培训、专利申请、信贷申请等，保障企业安心、高效发展。运营能力要想得到不断提升，就需要不断改进管理流程，不断提升客户需求服务能力，让客户满意。

对于一个特色科技产业园，园区产业创新能力是必备指标，其核心是塑造出科技创新服务体系。科技创新服务体系包括创业服务、技术服务、资金服务

和人才服务四个链条：创业服务是从创业苗圃到孵化器、再到加速器的全过程链条；技术服务是从应用研究、中试孵化、检验检测、知识产权、技术交易等技术转移服务链条；资金服务包括政府出资设立基金、天使基金、风险投资、科技担保、科技保险、科技银行、知识产权抵押等；人才服务包括专业培训、执业资质考核认定、人才资源库建设、人才政策、人才配套等人才服务链条。

第四次工业革命对产业、社会、经济、文化的影响在逐步深入，以大数据、物联网、人工智能、区块链等新技术对园区智慧化运营也提出了新的要求。智慧园区综合管理平台应承载三个板块的服务能力，第一类是园区的企业，可以通过企业服务平台享受线上线下结合的电子商务平台、技术创新平台、公共信息平台、投资融资平台、创业辅导平台、人力资源平台、管理咨询平台、会展营销平台、软件云端平台、仓储物流平台等。第二类是园区的管理机构，可以通过园区管理平台实现线上线下结合的电子政务管理、综合招商管理、综合物业管理、楼宇安防管理、智能交通管理、环境监控管理、能源地理管理、共享办公管理、紧急事件管理、决策支持管理等。第三类是园区职工个人，可以通过社群服务平台获得社群交往、智慧交通、商圈服务、教育服务、医疗服务、金融服务、旅游服务、体育休闲等多种多样的服务。这些平台的后台是由物联信息库、设备数据库、业务数据库、企业数据库、人员数据库组成的大数据汇集、交换与共享，云端资源管理与服务支撑。

以中国（北京）高新视听产业园的建设为例，我来说一说实践中的操作方法。高新视听产业园是亦庄控股集团重点打造的一个特色科技产业园，从最开始，政府对园区做了产业定位并提出发展目标。视听产业园就是要加强视听集群研发力度，突破视听“卡脖子”的技术，孵化培育精品内容制作企业。到“十四五”末，将园区建设成为覆盖共性技术研究、核心关键器件研发、重点产品设备制造、网络基础设施支撑和产业融合创新应用“五位一体”的视听全产

业链基地。视听产业园一期面积并不大，地上总建筑面积6.5万平方米，涵盖研发办公、配套商业、科技体验等形态。视听产业总部办公楼重点承担视听产业集聚功能，推动4K及8K技术在典型场景的示范应用。视听产业孵化中心重点承担高新视听企业孵化、科技成果转化功能。视听产业研发生产中心重点承担驱动产业发展的关键技术研发攻关功能。

再说园区运营方面的准备。首先是团队建设，产业研究、产业招商、产业服务、客户服务四种类型的人才必不可少，大家形成一个紧密合作、环环相扣的服务团队。产业研究人员不仅要研究透宏观政策，把握行业特征，捕捉行业动态信息，还需持续梳理产业链，研究龙头企业和技术领先的企业，为招商和运营提供思路。产业招商人员负责执行园区准入标准与招商政策，根据招商策略落实产业招商、各类招商渠道的管理和维护、第三方合作资源前端开发、产品营销策划、招商造势等活动。产业服务人员为入园企业提供全产业链服务，包括政策申报、科技服务、创新创业服务、社群服务等，举办行业论坛、沙龙、新媒体运营，各类外包服务管理，众创空间管理。客户服务人员对入园企业全生命周期管理、园区企业信息管理、公共技术平台物理空间管理、智慧园区服务平台管理。

其次是运营服务设计。园区的绿色审批服务通道建设是非常必要的，能够在招商初期对企业入驻起到很大作用，对入园企业在行政审批方面提供指导；在后期可以提供从注册和入驻起的全生命周期、全产业链的产业服务体系。

园区通过建立科技成果展示交易中心、视听产业基金、校企合作实训基地、企业交流平台等方式，可以开展全方位立体化的产业服务。视听企业都有产品展示的需求，而观众也越来越重视沉浸式体验，搭建线下宣传展示平台，再配备视听产业供应链集采分销体系，将能促进产业集聚式发展。园区通过设立孵化器，搭建“科技+孵化”“产业+资本”对接的平台，从房东变股东，为创新创业型企业提供融资渠道，关注企业的长期发展。与高校和科研院所建立产学研合

作关系，打造高新视听品牌智库方阵，能够吸引人才流入的同时也开展人才培养，推动科技成果转化。在企业交流平台上，定期举办专业科技创新赛事、专家讲堂、行业研讨、峰会论坛、项目路演、政企早餐会等活动，能够增强企业之间的互动与交流，在园区形成创新创业生态。

科技服务。超高清电视技术研究和应用实验室目前已作为先导项目入驻中国（北京）高新视听产业园，由超高清演播实验室、8K视音频体验室、视音频主观评测实验室、编解码研发实验室、后期制作实验室、内容质量检测实验室、人工智能应用研究实验室、体育赛事制播实验室、人工智能及云边一体化实验室9个子实验室及1个多功能展厅组成。实验室的入驻，可以说为打造专业的视听产业园区创造了得天独厚的条件。实验室将成为行业协同创新的平台，以此为聚核，联合带动上下游企业攻克行业技术难题，开展核心技术研发、评测认证，提供端到端测试环境。以实验室的技术平台为基础，

开展视听应用场景的示范建设、5G+智慧化新型园区建设、视音频云服务园区建设、IP塑造和版权保护园区建设，最终在园区实现技术链、创新链和产业链融合发展。

经开区已有很好的产业扶持政策、人才政策，吸引着北京市和全国各地的企业人才。为了推动经开区视听产业集聚，经开区管委会还专门出台了特定的视听政策十条，符合条件的入园企业将能够享受多种政策优惠。例如对符合条件的新落地企业，经开区将给予租金补贴；对承担视听领域关键技术和核心产品研发的企业，根据科研项目及研发机构资质，给予资金支持；对企业引进和培育的骨干人才，可享受个人经济贡献专项奖励，并在人才落户、子女入学、公租房配套、区内就医等方面获得优质资源和服务等。配套政策是一个特色科技产业园区能够成功必不可少的条件。产业园承担着产业集聚和产业培育的功能，创造地均产值和税收，事实上具有半公共属性，因此政府和园区的运营单位形成合力，政企联动，将产生1+1大于2的效果。**IE**



中国（北京）高新视听产业园

克服疫情影响加快建设 奋力完成项目目标任务

■王苗苗



2020年，面对新冠疫情的不利影响，亦庄盛元秉承项目优先的工作理念，一手抓防疫、一手抓生产，紧紧牵住市级重点工程的“牛鼻子”，确保按要求完成任务目标。

■力促项目尽早开工。亦庄盛元重点关注前期、设计、资金、招标等开工前的关键环节，成立工作专班，积极与政府部门沟通协调，合理压缩报批时间，为项目开工提供强有力保障，N9、N19、N43三个市区两级重点项目2月9日逆势开工，成为北京市疫情期间第一批开工的重点项目；6月，在北京疫情反复的情况下，66M2和C9项目也克服困难，先后实现开工建设，两次以“亦控速度”跑赢疫情。

■狠抓建设进度质量。项目建设过程中，亦庄盛元依托独创的《项目开发建设指引标准化手册》《重要节点思维导图》等管控模板，做好各标段施工的组织协调、安排部署和季节性施工，倒排工期，挂图作战，确保项目按进度有序推进；落实“每周质量检查，每月履约考评”的管理机制，严把工程质量关口，确保高标准完成建设任务。

目前亦庄盛元开发建设的五个北京市重点项目均在有序推进。



66M2项目



2月9日N9地块项目开工

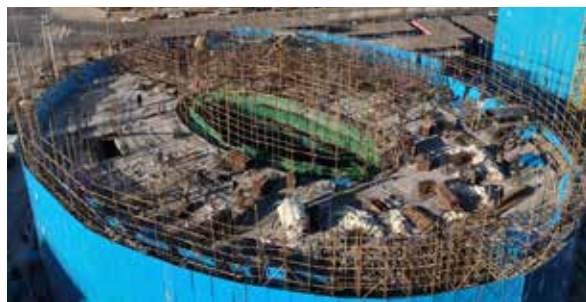
■ **北京亦庄细胞治疗研发中试基地N9项目**一标段正在进行1-8#楼主体结构施工。

■ **北汽新能源高端智能生态工厂N43项目**正在进行联合厂房（一）钢结构施工楼板和屋面板、首层砌筑；联合厂房（二）钢结构基本完成，正在进行防火涂料及屋面板施工。

■ **高端汽车及新能源汽车关键零部件产业园N19项目**正在进行1#综合楼和1#、2#厂房主体结构施工，以及2、3、4#厂房装饰装修施工。

■ **首药控股新药研发与产业化基地项目66M2项目**正在进行3#楼基础施工，以及1#、2#、4#、10#楼主体结构施工。

■ **亦庄新药研发生产基地C9项目**正在进行3#楼基础施工，以及5#、7#楼主体结构施工。预计年底各项目将按计划完成主体结构施工。后续亦庄盛元将继续精心组织、加速推进，确保各重点项目如期竣工。 **IB**



N9项目



N19项目

党性修养

PARTY SPIRIT

我们追忆恩格斯光辉的革命实践
重温恩格斯伟大的理论贡献
学习恩格斯崇高的精神风范
对于坚定马克思主义信仰
进一步深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想
不断开辟马克思主义中国化的新境界
具有重要的理论意义和现实意义
从巍峨的宝塔山到王家坪的窑洞
从杨家岭的礼堂到枣园革命旧址
从延安革命纪念馆到凤凰山革命旧址
从梁家河的知青院到延安学习书院.....
巍巍宝塔山，滔滔延河水
培育了中华民族振兴奋进之魂——延安精神



感受恩格斯的深邃洞察力和高尚人格

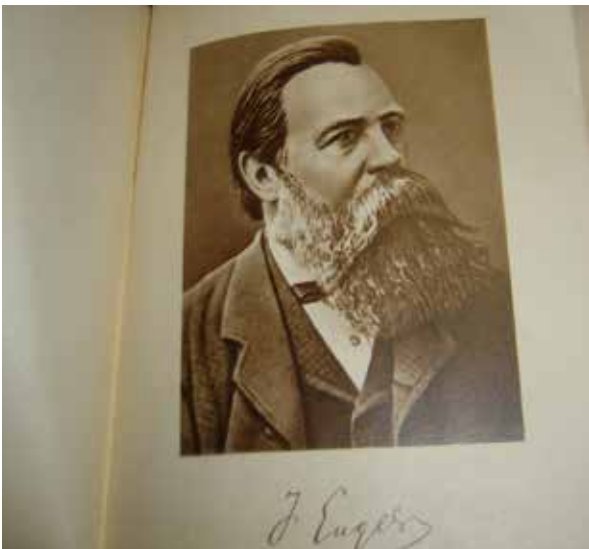
——写在恩格斯诞辰200周年之际

■ 北京亦庄水务有限公司 石晔

我们知道，关于自然与生态，恩格斯最著名的一句话是：

“我们不要过分陶醉于我们对自然界的胜利。对于每一次这样的胜利，自然界都对我们进行报复。每一次胜利，起初确实取得了我们预期的结果，但是往后和再往后却发生完全不同的出乎预料的影响，常常把最初的结果又消除了。”

这是恩格斯在其著作《自然辩证法》中做出的判断。须知，当时正处于19世纪下半叶，是西方资本主义蓬勃发展、人类科学技术蒸蒸日上的



弗里德里希·恩格斯
(Friedrich Engels)

今年11月28日，是恩格斯诞辰200周年。作为一名国有环保企业的员工，重温这位革命导师的伟大一生，我感受最深的是恩格斯深邃的洞察力和高尚的人格。

的时代，正如《共产党宣言》中所指出的“资产阶级在它的不到一百年的阶级统治中所创造的生产力，比过去一切世代创造的全部生产力还要多，还要大。”然而，恩格斯以他渊博的学识和深刻的洞察力，在那个多数人还醉心于征服自然、改造自然的年代，天才地预见到了其中蕴含的危机。上述论断，就是恩格斯深入研究和思考的结果。早在1845年，恩格斯就在《英国工人阶级状况》一书中揭示了当时英国环境污染状况及其危害——“大城市工人区的垃圾和死水洼对公共卫生造成最恶劣的后果，因为正是这些东西散发出制造疾病的毒气；至于被污染的河流，也同样散发出同样的气体”“他们被迫把所有的废弃物和垃圾、把所有的脏水、甚至还常常把令人作呕的污物和粪便倒在街上，因为他们没有任何别的办法处理这些东西。这样，他们就不得不使自己的地区变得十分肮脏”。

恩格斯认为，资本主义商品经济是环境恶化的根本原因。工业革命的发展导致煤炭、钢铁等污染严重的工业产品的需求量大增，资本的趋利性导致资本家不顾自然环境的限制而肆意扩大产能，其结果就是自然环境的急剧恶化，伦敦成为“雾都”就是一个典型

的例子。恩格斯深刻地认识到，一味地向自然索取必定遭受自然的惩罚。他揭示了环境污染的根本原因，资本主义制度导致人的异化和环境与资源的破坏，资本的无限贪婪必然引起人与自然关系的对抗。

恩格斯一个多世纪前的这些深邃洞察，具有强烈的时空穿透力，对今天我们的生态文明建设依然具有深刻的现实意义。过去几十年的发展，我们在生态环境上的欠账，一定程度上也是“向自然索取必定遭受自然的惩罚”。因此，我们必须牢固树立“绿水青山就是金山银山”的生态文明理念，真正做到尊重自然、顺应自然、保护自然，最终实现恩格斯所预见到的“人与自然的最终和解”。

恩格斯的另一句名言：

我一生所做的是我注定要做的事，就是拉第二小提琴，而且我想我还做得不错。我高兴我有像马克思这样的第一小提琴手。

这句话，让我感受到的是这位革命导师的高尚人格。恩格斯学识丰富、知识渊博、思想深邃、目光敏锐、胸怀远大，是一位伟大的学者和革命家。恩格斯为何甘当“第二小提琴手”？这正是由他的高尚品质和伟大人格决定的。作为马克思志同道合、忠贞不渝的革命战友，恩格斯为了让马克思专心研究和撰写理论著作，不惜从事他十分厌恶的“埃及幽囚”般的经商工作，从经济上给予马克思无私的援助；在他看来，马克思才是优秀的“第一小提琴手”，他说：“我在一定程度上独立地参加了这一理论的创立，特别是对这一理论的阐发。但是，绝大部分基本指导思想，尤其是对这些指导思想的最后的明确的表述，都是属于马克思的。我所提供的，至多除几个专门的领域外，马克思没有我也能很容易地做到。至于马克思所做到的，我却做不到。马克思比我们一切人都站得高些，看得远些，观察得多些和快些。马克思是天才，我们至多是能手。没有马克思，我们的理论远不会是现在这个样子。所以，这个理



作者在马克思墓前的留影（2007年）

论用他的名字命名是公正的。”马克思逝世后，恩格斯义不容辞地担负起了整理和出版马克思文献遗稿工作，对马克思《资本论》第二卷、第三卷手稿

作了大量修饰和润色，完成了马克思未竟之业，并继续领导国际工人运动达十二年之久。

可以毫不夸张地说，没有恩格斯，马克思难以取得如此伟大的成就。恩格斯的高尚人格，基于他崇高的革命理想，体现于他伟大的献身精神、远大宽广的胸怀和坚定无私的担当。人类的彻底解放，是这位革命导师毕生奋斗的目标。也正是这一伟大的理想，激励一代又一代共产党人不怕牺牲、英勇奋斗，奉献了自己的整个生命和全部精力。在这方面，恩格斯为后来的革命者树立了光辉的榜样。

学习恩格斯甘当“第二小提琴手”的高尚人格，我们就要勤奋学习、实事求是、加强修养、淡泊名利、甘于奉献、埋头苦干、服从全局、维护大局、勇于担当，在新时代伟大事业的奋斗中，做一颗“永不生锈的螺丝钉”。

谨以此文，表达对革命导师恩格斯的崇敬和缅怀！

重温延安精神 砥砺初心使命

博大网信党支部赴延安开展主题党性教育

■ 刘建立 田恬



巍巍宝塔山，滔滔延河水。

延安是革命圣地、红色摇篮，是中国革命的落脚点和出发点。党中央和毛主席等老一辈革命家在这里生活战斗了十三个春秋，领导了抗日战争、解放战争，培育了中华民族振兴奋进之魂——延安精神。



在中共延川县委党校梁家河培训学院进行开班仪式、《习近平七年知青岁月》专题教学



在杨家岭革命旧址参观中央大礼堂（七大会址）



在杨家岭革命旧址重温历史资料，齐声同唱《东方红》

半个多世纪以来，对延安精神的科学内涵不断进行研究、提炼和归纳，把延安精神高度概括为：坚定正确的政治方向，解放思想、实事求是的思想路线，全心全意为人民服务的根本宗旨和自力更生、艰苦奋斗的创业精神。立足于历史事实和需求，每个精神的原生形态都有它特有的科学含义，也指引着大家回看初心，勇担使命。

从巍峨的宝塔山到王家坪的窑洞，从杨家岭的礼堂到枣园革命旧址，从延安革命纪念馆到凤凰山革命旧址，从梁家河的知青院到延安学习书院，博大网信党支部组织全体党员、预备党员、发展对象赴延安党性教育基地，开展了“走进革命圣地寻初心 传承延安精神践使命”党性教育活动，一一探寻、驻足参观，身临其境地感受党中央在延安十三年的革命历史。

博大网信的干部职工在实地考察、现场教学中观看大量的实物、图片和聆听讲解，深刻感知党中央领导根据地军民独立自主、艰苦奋斗，在逆境中求生

存、谋发展，顽强拼搏，由弱到强的奋斗历史；深切缅怀毛泽东、周恩来、朱德等老一辈无产阶级革命家的崇高品质，重温中国共产党领导人民取得全国革命胜利的光辉历程；深入学习“自己动手，丰衣足食”的实干精神，追忆那段激情燃烧的岁月，感悟共产党人光荣的革命传统和历久弥新的延安精神；实地参观习近平总书记当年知青插队时在梁家河村住过的窑洞、带领乡亲们打的水井、建的沼气池、办的磨坊和铁业社，追寻习近平总书记的七年知青岁月，感受初心和使命。

中共延川县委党校副校长、中国延安干部学院的学者通过以还原历史、还原现场、还原情景的精彩教学，把党员们带入延安革命场景、带入延安精神世界。支部党员对“实事求是”“理论联系实际”“批评与自我批评”等党的优良作风有了更深刻理解。党员就如何学好梁家河的“大学问”、如何推进公司高质量发展、如何建设新时代国有企业的精神高地等问



在梁家河党性教育基地参观知青旧居

题与专家学者进行了深入探讨。

在奔赴党性教育基地学习的途中，大家在车厢里开展了“红歌传唱 礼赞祖国”的活动，《保卫黄河》《东方红》《南泥湾》《军民大生产》等红色歌曲，在歌声里穿越时空，再回到当年救亡图存的青年

投奔延安时的豪情万丈。晚上大家观看了《延安 延安》红色舞台剧目，通过将静态的平面展览变成真实的历史画卷，展现了一代人的青春理想、传承了一代人的使命记忆，给党员们创造了一个溯源红色信仰的机会，使党员们重温了青春激昂的岁月，唤起了大家



在南泥湾革命旧址合影

的时代责任。

沐浴在延安精神的光芒下，党支部在延安党性教育基地召开了支部党员大会，讨论并通过了支部两名预备党员转正工作，为公司党支部注入了新鲜血液。短短的几天培训，参训人员对革命历史和延安精神有了更深层领悟，宝塔山的革命誓言，田间地头的现场教学，枣园的泥土清香，杨家岭的七大会址，以及梁家河小村庄的发展进步等等，在延安，一个旧址一个故事，一处辉煌一段精神，都是革命先辈留给我们的宝贵财富。

此次延安之行，铭记一个“党”字，不忘一个“红”字，体现一个“干”字，将培训学习的成果带

回来，认真研究党建和经营管理相互融合、相互促进的举措，切实将这次培训的成果转化为谋划工作的思路，推进工作的动力，带好队伍、抓好经营，为公司的发展作出更大的贡献。

延水悠悠，千年不断，延安精神，永放光芒。延安，不仅仅属于过去的老一辈无产阶级革命者，更属于成长在新时代的我们；延安精神，它不但是共产党人的传家宝，也是中华民族宝贵的精神财富。我们为寻找红色精神而来，必将带着一个坚定的信念而回，也必将此次学习实践转化成今后本职工作的重要动力，切实提升工作质量和工作效率，不忘初心，做新时代坚定的信仰者、奋进者、搏击者。■



在枣园革命旧址进行《论共产党员的修养》专题教学

正如苏州工业园区20多年的发展历程
国资始终扮演着开路先锋和主力军的角色
发挥着引领示范作用
时代的沉淀加上现代技术的创新
是值得我们学习，转化为自身的能力
最终成为我们具备足够突出重围脱颖而出的资源优势
中关村发展集团的综合改革方案通过
我们能够看到她“有所为，有所不为”的断舍离
也能看到她由“开发商”向“服务商”转型的坚定方向
在路线图、任务书、时间表明确之后的落地实施
开启下一篇章的主旋律

他山之石

OTHER'S WISDOM



中新集团：在借鉴中创新



2019年11月29日，中新苏州工业园区开发集团股份有限公司这家于2008年开始申报上市、2016年通过发审委审核的公司，终于获得了发行批文。一个月，就于2019年12月20日在上交所主板挂牌上市，上市首日收盘市值达208.65亿元。

中新集团与苏州工业园区



■1.1 苏州工业园区——3.4%的土地产出了14%以上的GDP

苏州工业园区是在上世纪90年代长三角等相对发达地区工业园区大开发背景下产物，是中国与新加坡国家战略合作的成功案例。

苏州工业园区开发于1994年，坐落于苏州老城区东部，东临上海，西靠太湖，南接浙江，北枕长江，水陆交通发达，地理位置优越。工业园区面积共计288平方公里，其中中新合作区80平方公里。工业园区总面积占到了苏州城市面积的3.4%，总人口的7.4%。

2016年苏州工业园区生产总值占到了约苏州总GDP的14%。即以3.4%苏州土地产生了，14%的苏州GDP，可见苏州工业园区为苏州城市的重要引擎。

随着工业园区的不断开发与苏州新区对工业园区的尝试复制，可以说苏州工业园区开启了苏州城市开发拓展的新篇章。

■1.2 苏州工业园区的主运营商——中新集团

园区的开发运营商为中新苏州工业园区开发集团股份有限公司（简称中新集团）初建时新加坡方持股65%，中方持股35%。

中新集团的建立有很浓重的历史基因。一方面，受当时学习新加坡的风潮影响。在邓小平同志南巡讲话时提出：“新加坡的社会秩序算是好的，我们应该借鉴他们的经验，而且比他们管得更好。”这次南巡讲话，在大开放时代的中国掀起了一股“新加坡热”，1992年一年就有近9万人前往新加坡学习，由此开启了中新合作的第一步。

1992年时任新加坡总理李光耀到江苏进行工业园区合作开发对接。于1993年发布了初步规划，明确以古城区以东的范围作为苏州工业园区中西合作区的范围。而在1994年，整个苏州工业园区的项目确定。同年一系列国家部委

的文件相继出台，正式标志着苏州工业园区的诞生，园区的开发公司也就是现在的新中集团在这一年成立。

另一方面，我国园区开发进程在这个历史节点上发生了变化。在早期蛇口工业园区一枝独秀后，开发区开始持续在省会和经济发达的大城市集中。随着园区的快速开发，各城市间、园区间竞争也越发激烈，当时苏州工业园区竞争对手就包括上海的张江高科（1992）、市北高新（1992）等日后赫赫有名的国家级重点园区，苏州工业园区就是在这样的园区快速开发、竞争日趋激烈的背景下的产物。

表1: 中国产业园区发展阶段

阶段	发展阶段	发展特征
第一阶段	1979年-1984年	改革开放初期，蛇口工业园区一枝独秀的探索期。
第二阶段	1984年-1995年	开发区模式的初创探索期及经验推广期，集中于省会及经济发达的大城市。
第三阶段	1995年-2005年	开发区与高新区的发展新时期，向各级城市、县区扩散，城市间、园区间竞争加剧，出现资源浪费、质量良莠不齐等各类问题，并引发国家清理整治行动。
第四阶段	2005年-2011年	国家整治后的发展新时期，越来越多的市场力量介入园区开发建设中，出现了众多的创新模式，如华夏模式、联东模式、天安模式、青羊模式等。
第五阶段	2011年至今	产业园区作为一个独立行业被清晰地认知和重视，各类资本涌入到园区开发领域，产业园区发展呈现成熟化和泡沫化并行的阶段，引领产业园区开发风气的核心力量从政府转向社会资本，产业与园区开发运营者开始走向全国扩展与资本市场阶段，产业园区发展走向服务化、平台化、多元化阶段。

随着时间的推移，苏州工业园区发展日益成熟，新中集团也从最初的为苏州工业园区组建的企业变化为以新型城镇化建设业务为主体板块，以房地产开发和市政公用事业为两翼支撑板块，实现板块联动、资源集聚的“一体两翼”协同发展格局。

目前集团旗下拥有中新置地、中新公用、中新教育等50多家子公司，员工约2300人，总资产约200亿元。2013年新中集团实现营业总收入52.85亿元，利润6.54亿元，并于2014年提交了首次公开发行股票招股说明书（申报稿）。

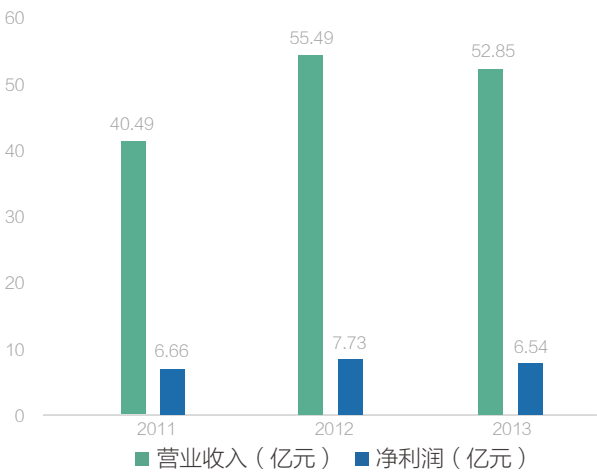


图1: 2011-2013年新中集团营业收入与利润情况

1994-2009: 中新即苏州工业园区，苏州工业园区即中新



■2.1 1994年——2000年，改革背景下，国家合作的结晶

苏州工业园区于1994年2月经国务院批准设立，同年5月实施启动。其作为中国和新加坡两国政府间的重要合作项目，开发建设一直得到国家层面的重视，这也为中新首期招商引资提供了巨大优势。

政策支持方面：首先，在中新联合协调理事会的管理下，园区的紧急事务可以直接向中央汇报，不必经过层层审批，此便捷途径极大地提高了园区的行政效率。其次，出台了多条针对苏州工业园区的优惠政策，为园区的发展铺开了一条平坦大路。

表2：苏州工业园区税收优惠政策

常规政策	优惠政策
《关于开发建设苏州工业园区有关问题的批复》	在苏州工业园区从事港口、码头铁路公路、电站及配套设施等交通、能源和基础设施建设项目的海外投资企业，可按照《中华人民共和国外商投资企业和外国企业所得税法》（以下简称税法）第七条第一款的规定，减按15%税率缴纳企业所得税。在苏州工业园以外，苏州市内从事上述项目的外商投资企业，凡符合税法规定的，在报经我局批准后，可减按15%税率缴纳企业所得税。
按照国家现行税收优惠政策规定，在苏州市从事港口、码头建设的中外合资企业，可依照税法实施细则第七十五条第一款第（一）项的规定，享受自获利年度起五年免征、五年减半征收企业所得税的优惠待遇	因苏州工业园区从事铁路、公路、电站及配套设施等交通、能源和基础设施建设项目的外商投资企业，应依照税法第八条第一款的规定，适用定期减免所得税的优惠，但个别规模巨大，情况特殊的项目，需要给予更多税收优惠待遇的，可根据批复第三条的规定精神，另行报批。
负责苏州工业园区开发建设的中新合资开发公司主要从事园区基础设施和公益设施监事，可按设立在经济技术开发区的生产性外商投资企业适用有关税收待遇。	

资金投入方面：中新苏州工业园区开发有限公司作为主体，投资金额达一亿美元，注册资本为5000万美元，其中中新占比分别为35%和65%。

引入招商方面中新联合招商首批成功与14个项目举行签字仪式：韩国三星、美国BD、新加坡康福、日本百佳等入驻园区。基本完成了首期的工业地块招商业务。并且按照“精简、统一、高效”的原则，正式建立了园区行政管理主体—园区工委、管委会及相关管理体制，初步建立了专业招商队伍和招商网络。

■2.1.1 “一次规划20年不变”，新加坡经验打造园区竞争力

“20年前的规划是什么样，如今的苏州工业园区就是什么样”，这是园区管委会工作人员对比展示首份规划图和当前园区现状图时骄傲地说出的话。

1994年初建时因园区3000万元的规划费用引起了巨大争议，但现在看来其实一点不亏，运用新加坡科学的人口统计来确定所有的规划面积和规划范围，细致地规划沿用20年依旧领先。而规划汇总最为震撼的可谓是“九通一平”了，在园区启动之前，就全面编制了各项基础设施的专业规划。

这是90年代的上海都没有达到的规划水平，中新苏州工业园区在国内率先实行了如此高标准的规划建设，可见经验借鉴的重要性。其中最值得说一说“平”：施工地基整体填高90厘米，可是一桩浩大工程，仅在首期开发的8万平方公里中，便用土800万立方米。3000万元的规划费用，看起来犹如天价，如此大手笔的花费便引起了群众的不解，但几年后的一次特大洪水中，园区周边乡镇普遍被淹，唯独园区全身而退，犹如水中岛屿的景象用事实证明了这是个有魄力的前瞻建设。平均每年不过百万的均摊费用（截至2017年），带来了如此大的长远效益，这笔买卖划算啊！

表3：九通一平

九通	道路	以东西向多中心带状结构为商业中轴和公共服务中轴，保证城市主要公共服务的整体性；引入“白地”概念；中心四级公共服务体系，满足了不同人群的功能需求。
	供电	电源来自三个方向，双回路供电，电力充足，稳定可靠，拥有华能电厂和蓝天热电厂专门配套供电，总规划发电量360万千瓦。
	供水	水源取自太湖湖心，出水水质优于国家标准，并达到饮用水国际先进水平，日供水设计能力为110万吨。
	排水	所有的河道全部保留，水系必须自然流动！同时将航道进行了拓宽和疏浚，提升了排水和通航能力。
	排污	生活污水需排入污水管； 工业污水在达到排放标准后排入污水管，之后由泵站送入园区污水处理厂集中处理。
	燃气	管道全套铺设，选用材质最好的燃气管道接口。
	供热	采用集中供热方式，目前每小时可供蒸汽量为290吨。
	通信	可提供国际直拨长途电话、全球互联漫游移动电话、无线寻呼、国内主要城市电视和电话会议、传真通信、ISDN、LAN、ADSL等公用数据网络通信业务以及DDN数字数据电路等业务。
一平	有线电视	8根全通，所有网线全部预埋。
	土地填高填平	由于园区地势低洼，施工时需将地基整体填高近1米（90厘米），首期开发的8平方公里，仅地面填高一项便用土800万立方米。

■2.1.2四大原则一视同仁，体制突破带来开发红利

在工业招商方面，苏州工业园区历来坚持四大原则。第一是联合招商，其现在还依然与新加坡处于联合招商的配合阶段，任何厂家的加入都要遵循苏州工业园的规划，不会因为你是世界500强而改变原则。第二为坚持标准，其重点就是环保标准，税收空间再高，对于污染及居民生活破坏比较大的一概不留，具有一票否决权。第三就是服从规划，招商成功的项目要求服从园区整体规划。最后一条原则为集约用地，统一地价。这四大原则的实施代表着体制变化，即为“管办分离”，监管与举办职能的分离。管理决策者即苏州管委会一旦确立实施项目，实施单位则按规划工作。

■2.2 2001年——2005年 新区逼退新加坡，中新回到国资怀抱

中新方股份对调，中国成为园区最大股东。1999年6月28日，中新双方签署《关于苏州工业园区发展有关事宜的谅解备忘录》，备忘录中确定从2001年1月1日起，中新苏州工业园区开发有限公司实施股比调整，新方财团将其30%股份有偿转让给中方财团，并由中方承担公司的大股东责任，并在苏州工业园区成立七周年庆祝大会上宣布完成股比调整，中新双方股权占比调整为65%与35%。

中方在学习借鉴新加坡园区规划后，学以致用，启动了早已拟定的苏州新区（即苏州国家高新技术产业开发区），但两家相近的园区势必会引起不必要的竞争和矛盾，新方多方考虑最后选择转股30%，退居第二股东。采用市场交换技术的方法，成功学习国外先进技术，并学以致用，但最终仍使中方占据主导地位的国家战略布局得以成功推进。

表4: 组建苏州工业园区国有企业一览表

- 苏州工业园区人力资源开发公司（1995年）

苏州工业园区邻里中心管理有限公司（1997年）

苏州物流中心有限公司（1997年）

苏州工业园区商业旅游发展有限公司（原属苏州工业园区经济发展有限公司）

苏州工业园区建屋发展有限公司（原属苏州工业园区经济发展有限公司）

苏州工业园区地产经营管理公司（2000年）

苏州工业园区科技发展有限公司（2000年）

中新苏州工业园区置地有限公司（2001年）

中新苏州工业园区创业投资有限公司（2001年）

苏州工业园区中小企业创业担保有限公司（2002年）

苏州工业园区教育发展投资公司（2002年）

苏州工业园区市政公用发展集团公司（2002年）

苏州国际博览中心有限公司（2003年）

苏州科技文化艺术中心有限公司（2003年）

苏州工业园区金鸡湖大酒店有限公司（2003年）

苏州工业园区生物（纳米）科技公司（2005年）

在此之后苏州工业园区加大力度，根据国家战略布局相继开展了以下五项举措：

其一，加大招商力度，成功引进61家世界500强企业。截至2005年底，园区共引进：外资项目2127个，投资总额402亿美元，实际利用外资99.95亿美元，其中：世界500强企业61家，内资项目9308个，实际利用资金696.66亿元。与创办初期相较增长了336%。不仅如此，产业类型也升级为以电子信息、精密机械、生物医药、新材料为主。

其二，组建多个国有公司，大胆借鉴新加坡成功设定。苏州工业园区为有效整合苏州工业园区国企资源，加大国有资产聚集度，于此阶段组建近20个国有企业，其中大胆借鉴了新加坡工业园的设定，结合苏州工业园区自身特性，全方位发展扩展。

其三，同期启动二、三区开发建设，持续招商计划。通过大动迁、填土、道路交通设施及环境景观建设等多重开工，加快二、三区的开发建设，在2002年年末初步形成“三横四纵”的干路网框架，道路、景区等初具形态。

而招商方面，依然以“四大原则”为基础，园区制定三年招商指标，一年即可实现完成。两相配合，即招商招到哪里园区的路就修到哪里，基本可以保证苏州工业园区招商的服务。园区已成功招商世界500强内的跨国公司42家（约占全市一半）。

其四，住宅与配套设施的建设，保证企业进驻居住跟上。招商速度的上升，伴随着二、三期的开发建设速度的提升，苏州工业园区的目标是商业企业进驻后居住服务也要跟得上。在2001年和2005年这两个年份，大量园区内住宅，包括配套服务设施和科技文化创新相继落成。

其五，服务平台、科技载体与功能区的建设不甘落后。服务平台、科技载体与功能区建设依旧不甘落后。服务平台包含的行政中心、CSSD大厦、一站式服务中心等；科技载体中科技园与生物纳米园的建设；金鸡湖金融商贸功能板块、综合保税区板块等四个重点功能板块的建设。

在一系列加速追赶的过程后，等待苏州工业园区的必然也是个令人激动的成绩：远在2003年年底，苏州工业园区的主要经济指标（国内生产总值365亿元，地方一般预算收入20.54亿元）达到苏州1993年的水平，相当于10年再造了一个苏州；而2004年6月10日苏州工业园区举行成立十周年庆祝大会，中新双方一致认为苏州工业园区的开发建设取得了令人瞩目的成就，一个国际化、现代化的工业园区也已初具规模。

■2.3 2006年至今，五个方面打造新苏州工业园区

起初苏州只有一个苏州工业园区，而后出现苏州新区等相近类型的工业园，竞争力的上升促使园区全面发展，从以下五个方面入手，打造升级版苏州工业园区。

（1）优化产业结构，加快园区制造业与新兴产业成长

在不断优化产业结构方面以加快提升高端制造业能级、推进战略性新兴产业成长、繁荣服务经济为主。高端制造能级的提升累计吸引外资项目超5800个；积极推进智能制造与“互联网+”战略；加快推动战略性新兴产业发展；服务经济加速繁荣，累计集聚金融类机构超800家。

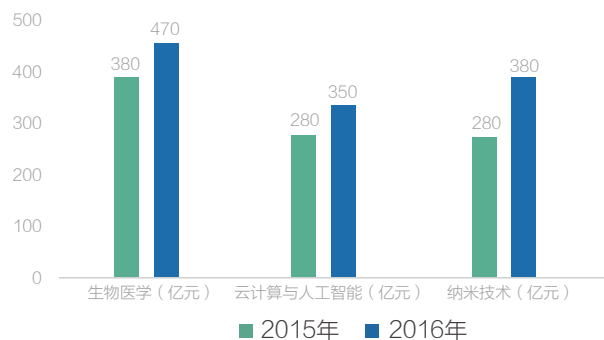


图2：2015-2016年新兴产业产值走势图

(2) 推动创新创业，坚持“创新”带动园区发展

在推动创新创业上也集聚了大量的创新资源、增强了创新活力、聚集了创新人才。而独墅湖科教创新区成为全国唯一的国家高等教育国际化示范区，其中13家众创空间列入“国字号”序列，孵化项目超千个；科技金融创新发展，区域股权投资基金规模超1200亿元；创新成果加速显现，拥有国家高新技术企业829家。

(3) 繁荣宜居新城，坚持“先规划后建设、先地下后地上”的园区建设

始终以高起点规划引领高水平开发，坚持“先规划后建设、先地下后地上”以及“适度超前”的开发理念，制定完善了300多项专业规划，高标准建设基础设施；成为全国首个“国家商务旅游示范区”；坚持集约节约发展，注重生态环境保护和资源有效利用，绿化覆盖率达45%，区域环境质量综合指数达97.4，整体通过ISO 14000认证，成为全国首批“国家生态工业示范园区”。

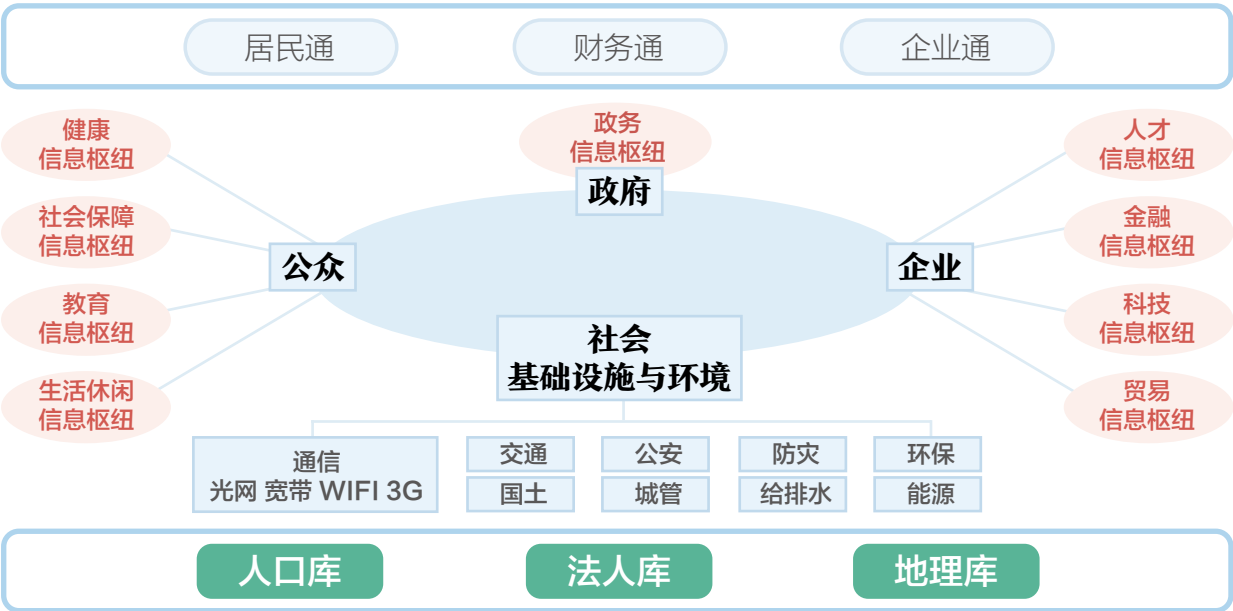


图3：“四维、三库、九枢纽、三通”

(4) 改善民生福祉，坚持以人为本的园区发展

持续改善民生福祉，突出以人为本、民生优先，着力改善社会民生，“八个一体化”工程稳步实施，城乡社保实现全面并轨、实现教育一体化管理；医院、公共卫生中心启用，医疗卫生服务水平和能力显著提高；着力推动文化繁荣发展，使文化软实力不断提升；社会治理创新完善，建立了新型社区服务管理体系。

(5) 推进开放创新，秉持先行先试积极探索

深入推进开放创新，扎实开展创新综合试验，已形成48项改革创新举措，在物流通关、生态环保等方面创造了多个全国“第一”和“唯一”；中新合作持续深化，合作领域不断拓宽；主动融入“一带一路”、长江经济带等国家战略，积极实施“走出去”战略；合作项目有序推进，园区经验加快辐射。

经过三个阶段的苏州工业园区已经有了质与量上的全面转变，从1994年的从“零”开始，从2014年苏州工业园区全年共实现地区生产总值2001亿元，公共财政预算收入216.2亿元，税收占比93.95%；到2015年，苏州工业园区全年共实现地区生产总值2059.95亿元，公共财政预算收入257.2亿元；再到2016年苏州工业园区全年共实现地区生产总值2150.62亿元，公共财政预算收入288.1亿元。纵观近几年苏州工业园公共财政预算收入的税收占比均达90%以上。

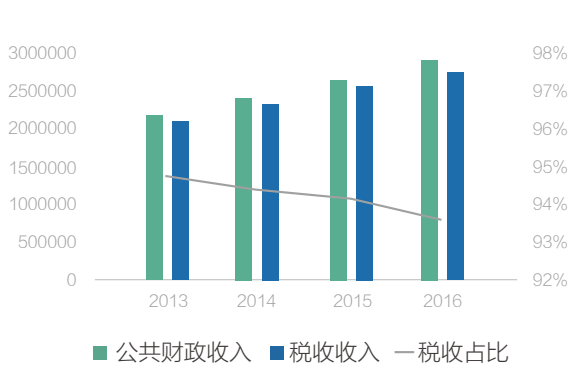


图4：苏州工业园区财政收入表

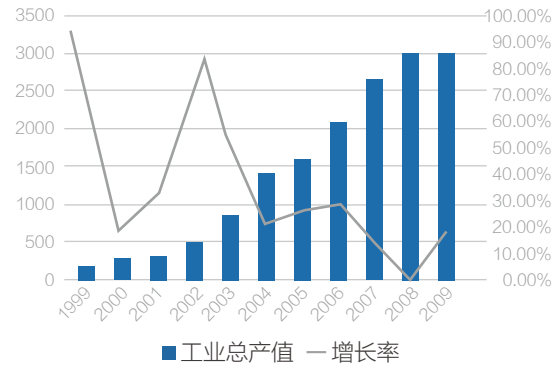


图5：苏州工业园区工业总产值表（亿元）

2009年至今： 中新不只有苏州工业园区，苏州工业园区不只是中新



■3.1 谋求模式复制，中新不只有苏州工业园区

中新集团从成立之初一直以苏州工业园区的面貌示人，而伴随着新加坡的占股减少，集团谋求全面发展，从而进一步扩大业务范围，引入新伙伴。

■3.1.1三个新股东入驻中新，公司更名扩大业务范围

2005年8月，公司完成增资扩股，注册资本由1亿美元增加至1.25亿美元，新增资本由三家新股东港华投资有限公司、新工集团私人有限公司、苏州新区高新技术产业股份有限公司全额认购。增资后，公司股东数由2家增为5家，中方财团和新方财团作为第一、第二大股东分别持股52%和28%，其余三家分别持股10%、5%、5%。



图6: 中新集团组织架构

2008年6月29日, 中新苏州工业园区开发股份有限公司召开创立大会, 次日股份公司正式成立, 公司全力以赴筹备2009年中国A股上市。2009年6月24日, 经商务部批准、江苏省工商局注册登记, 中新苏州工业园区开发股份有限公司更名为中新苏州工业园区开发集团股份有限公司。更名后按照“集团化、市场化、品牌化”的发展方向, 不断强化集团的核心竞争力, 在招商、规划建设、房地产开发、市政公用等各方面全面发展。

■3.1.2集团加速发展，中新不只苏州工业园区

苏州工业园的成功，为中新接下来的发展奠定了坚实的基础，依照苏州工业园的园区发展模型，中新先后又启动了多个产业园及城镇项目，成功复制并加以优化地运用了苏州工业园的成功经验。

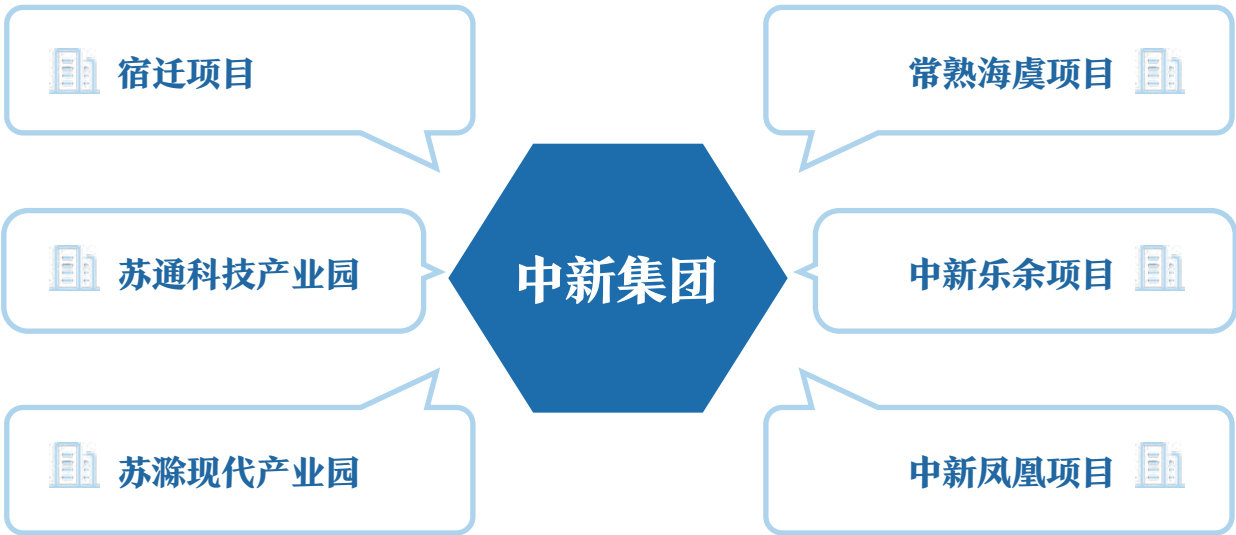


图7：中新集团合作园区一览

苏通科技产业园：由苏州、南通两市跨江联动开发、推动区域共同发展的合作园区，也是苏州工业园区成功经验推广辐射的创新之区。园区借鉴中新苏州工业园区的成功经验，引进新加坡先进的规划开发理念 and 与国际接轨的管理体制机制。截至2013年年末，苏通科技产业园累计引进制造研发类项目外资17个，注册资本22579万美元，到账12291万美元。

苏滁现代产业园：是集团走出江苏省的第一个项目，园区拟借鉴中新合作建设苏州工业园区成功经验，依然按照“九通一平”的建设标准，持续引进新加坡先进规划建设理念。目前园区聚焦家电电子、装备制造、食品饮料、医药日化、新能源新材料五大产业，已签约引进项目近20家，协议引进资金逾百亿元。

常熟海虞项目：将按镇级小城市定位打造，重点开发中心镇区，完善相关配套，满足今后小城市的发展需求。

从上述几个复制案例来看，现在的新中集团已经不仅只有一个成功的苏州工业园了，它只能说是中新集团的产业开山之作，为后续的产业之路奠定了坚实的基础。而集团业务也扩展至城市综合开发、房产开发、公共事业及园区合作相结合的全板块服务。

■3.2三个特级企业成立，苏州工业园区不只是中新

2012年，可谓是新的历史开端，这一年中新集团不再是苏州工业园的唯一。新建元控股集团与苏州元禾控股有限公司的成立为苏州工业园区书写新的篇章。

三个特级企业成立，中新、新元、元禾并驾齐驱。为有效整合苏州工业园区国资企业资源，加大国有资产聚集度，提高国资企业专业化经营程度，2012年11月17日，一天发生了三起足以影响苏州工业园的大事。

其一，苏州工业园区建屋发展集团有限公司、苏州圆融发展集团有限公司、苏州工业园区商业旅游发展有限公司、苏州工业园区测绘有限责任公司整合并组建成立苏州新建元控股集团有限公司，成为园区工委直属特一级企业。此次组建新建元控股集团是苏州工业园区工委管委会整合资源、优化结构、提高发展竞争层次的重大战略决策。整合后的苏州新建元控股集团有限公司将成为以房地产业务为核心，金融及资本运作为引擎，多元化、市场化发展为导向的大型国有控股公司。



图8：新建元构成图

其二，苏州创业投资集团正式更名为苏州元禾控股有限公司，并成为园区工委直属的特一级企业。其历经10年发展亦已管理数百亿元资金规模，业务覆盖股权投资、债权融资和股权投资服务三大板块，此次更名“元禾控股”是对国有企业市场化的有力探索。

其三，中新集团正式成为园区工委直属特一级企业举办党委揭牌仪式。中新集团是中新合作载体和园区开发主体，建立以来中新集团全力推进园区开发建设和转型升级，同时围绕“城市综合开发”核心主业。作为苏州工业园区特一级企业，中新集团将以市场为主导，企业党委直属园区工委领导，这有利于企业形成管人管事管资产相统一的现代企业运营机制。



一个时代的象征：中新模式有何借鉴？

■4.1借鉴“新方”，从大路中走出自己的风格

“借鉴创新”是苏州工业园区离不开的几个字，早在1994年园区初建时，一些对园区的政策性文件中就有透露：“不要求区内机构同上级机构对口设置”，这在当年可算是非常大胆的突破了。而园区借鉴新加坡经验也可以算是首批借鉴成果。接下来的规划建设中国园区从新加坡处学习到的经验也可大致分为三个层次：其一，城市的规划、建设与管理：“规划先行”“规划即法”，借鉴新加坡和国际先进城市规划建设经验，苏州工业园区实现了“一张规划图，管了20年”；其二，招商引资的亲商理念，站在投资者的角度考虑问题，实现了近百家世界500强的区内投资；其三，公共行政管理，让管理者的管理对象和内容，从初期对企业管理到后期转变为对城市管理的升华，最终让工业园区的建设向新兴城市建设推进；这都是宝贵的借鉴经验。

除借鉴外，苏州工业园区更从新加坡经验中走出了创新之路。从起初的“嫁接”到后来的“逐步吸收”再到现在的“有选择的学习借鉴”。

正如苏州工业园区20多年的发展历程，国资始终扮演开路先锋和主力军角色，发挥着引领示范的作用。园区管委会主任曾说：“这是我们借鉴、创新新加坡国有控股公司淡马锡经验的结果。”2005年起园区在借鉴新加坡淡马锡经验的基础上，创造性地设立了投资决策、审计和薪酬三个专业委员会，行使园区国有资产控股发展有限公司董监事会的权责。2012年起，园区对国资国企实行分级、分类考核，国资国企整体市场竞争力得到全面提升。

创新不仅在苏州工业园上有所体现，在中新集团的其他园区合作项目上也多有涉及，推动新兴产业发展，千人计划等。而作为新加坡方面的代表，现任中新集团副总裁的林敬文认为，工业园区发展得非常好，在个别方面已经超越了新加坡。“新加坡企业或者新加坡政府应该向园区学习或者借鉴园区的新兴产业发展，包括大众创新、创业等。足以证明“借鉴创新”犹如半个成功标准。

■4.2 园区开发需重视区位属性

“一次规划20年不变”已成为提及中新时定被提到的关键，而借鉴新加坡的科学规划手段，从每一处细节上不断完善园区的规划建设。但这一切不仅是借鉴学习的功劳，相对应的时代背景为成功带来了巨大的机遇性，中新抓住了机遇，并付出了努力。但现在的各个城市都有属于自己的城市规划，产业也需依据城市进行配套规划，“园区大开发”的时代已经过去了。虽然当年的模式我们不能全盘复制，但是其中精华依旧可以留用，时代的沉淀加上现代的技术的创新，仍然是值得我们学习，并且足够突出重围脱颖而出的宝贵资源。



结语



纵观中新集团的成长过程，在没有任何经验时，借鉴不失为一张“好牌”，但借鉴的同时要懂得伴随着自主创新。起初的苏州工业园等同于中新集团，但在不断地发展建设过程中，苏州工业园融入了新建元与元禾，中新集团也增加了其他伙伴，组合不会是一成不变的，变化中寻求前进才是成功的王道。适当的辅助不仅可以添姿添彩，同时也可作出与众不同的独特气质。

不仅如此，园区的开发模式也有了全面的调整，由上一代工业园区“政企主导”转向下一代工业园区“政企合作”。时代的进步表示着迷失的转变，虽然产业的发展仍离不开政府的扶持，但主要因素已从政府角度转变为企业角度，“政企合作”将成为未来风向。■



苏州工业园区夜景 新华社记者 李响 摄

关于推进中关村发展集团综合改革的方案

2019年11月7日，市政府批复同意《关于推进中关村发展集团综合改革的方案》。

《 要点梳理 》



《 快速读懂 》

- 

总体目标

构建全周期、一站式、管家式的专业服务体系，轻资产、强服务、活机制，实现由“开发商”向“服务商”转变，全面提升成果转化、创新孵化、空间服务、产业投资、金融服务、资本服务等平台功能，打造国际一流的创新生态集成服务商，助力北京建设具有全球影响力的全国科技创新中心。
- 

工作原则

★**坚持党的领导：**切实履行各级党组织的领导责任，妥善处理改革、发展、稳定的关系，凝聚改革共识，汇集改革动力。

★**坚持目标和问题导向：**从建设科技创新中心的使命和目标出发，从补齐服务短板、解决痛点难点问题出发，聚焦主业，明确改革方向和实现路径。

★**坚持先行先试：**发挥中关村示范区的创新引领作用，在国资国企改革、科技体制改革、园区投资运营机制等方面积极探索先行先试政策。

工作原则



★**坚持国际视野**：对标全球顶尖科技与产业服务机构，以全球视野在世界创新高地进行布局，深度整合全球创新资源要素在北京聚集。

★**坚持协同联动**：以“三城一区”为主平台、“一区多园”为主阵地，形成市级相关部门、各区产业规划、配套政策等对接机制，共同打造市级创新平台，合力优化提升北京创新生态和创新环境。

《主要改革任务》

轻资产：加快园区发展模式转型 探索建立“空间+投资+服务”的运营服务模式，为双创主体提供优质价的服务，通过投资延长价值链，与双创主体共成长。

强服务：提高科技服务能力 聚焦科技成果转化落地，围绕十大高精尖产业的垂直细分领域，加强资源垂直整合力度，构建垂直细分领域的良好创新生态。

活机制：推进体制机制改革创新 优化现代企业治理和集团分类管控，深化国有资本授权经营体制改革，建立市场化用人体制和激励机制。

中关村发展集团成立于2010年4月，是市委、市政府为加快建设中关村国家自主创新示范区，通过重组市区两级资源搭建的市级科技创新服务平台，主要任务是统筹产业布局、引进重大项目、进行股权投资、提供融资服务。

成立10年来：

累计服务科技企业**5.8**万家次

为双创主体提供投融资总额**4773**亿元

落地北京高精尖产业项目和创新孵化项目**3642**个

开发整理园区土地面积**29**平方公里

建设运营特色园区**15**个

入园企业超过**1.1**万家

运营管理的成熟园区企业总收入超过**5100**亿元



下一步，中关村发展集团将按照市政府批复的综合改革方案，紧扣全国科技创新中心建设重点任务和首都高质量发展新要求，坚持国际化、专业化、市场化发展方向，培育增值业务、建立商业模式，努力塑造中关村社区品牌、资本品牌、金服品牌和科技服务品牌。

“晴空一鹤排云上，便引诗情到碧霄。”

秋天是经开最好的季节

是时间积淀下一座产业新城的恢弘绽放

当南海子水抓住了白云的芳心

当梧桐树站成等待的姿势

当银杏的叶脉变幻成牵手的掌纹.....

经开区的一草一木，经开区人的一颦一笑

交织成温暖贴心的自然环境和人文环境

照片永远比文字更能展示出这片区域的美

所有的颜色都被定格

所有的笑容光辉灿烂

南园秋风

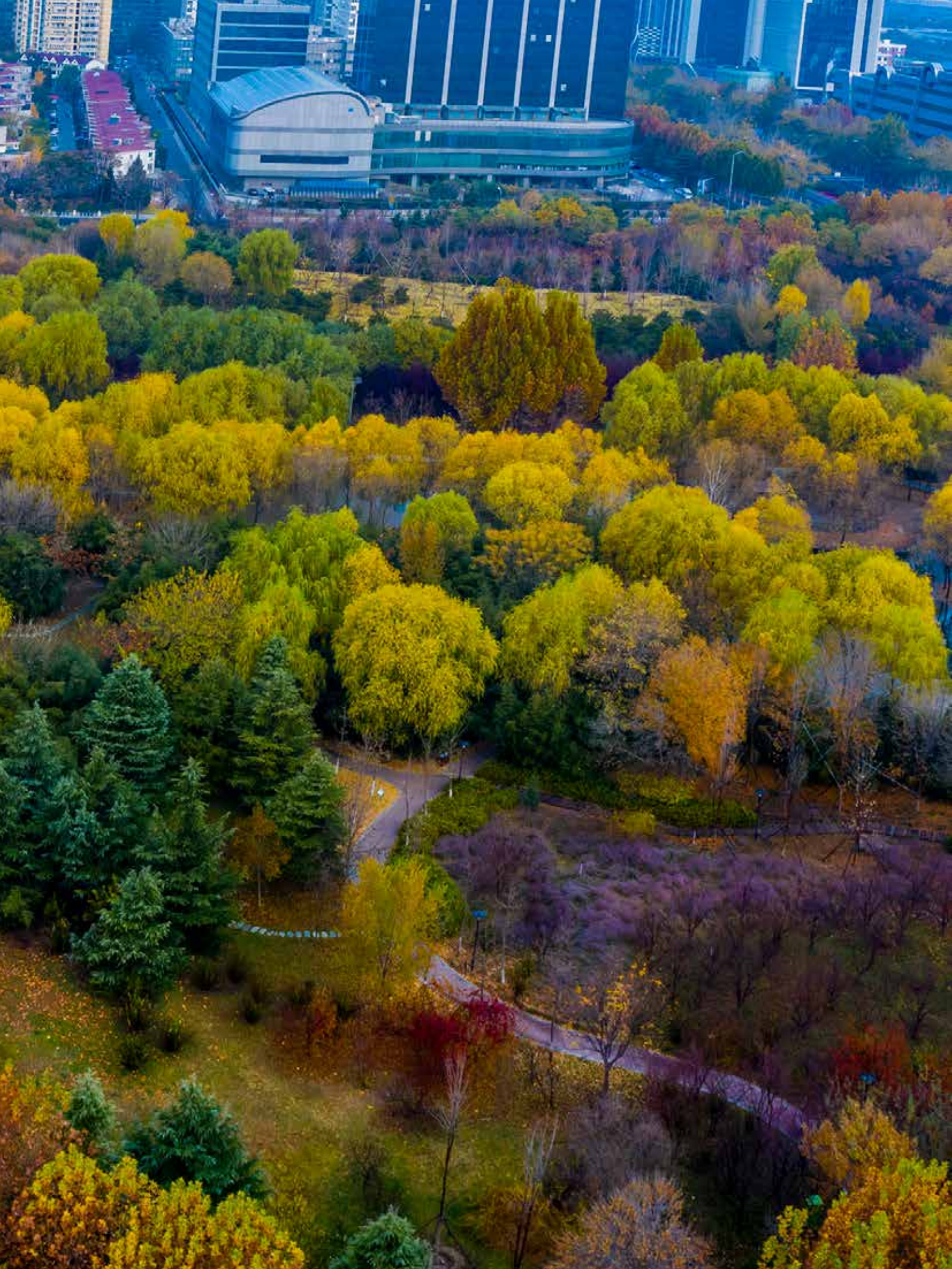
BEAUTY OF AUTUMN

潘清泉 摄







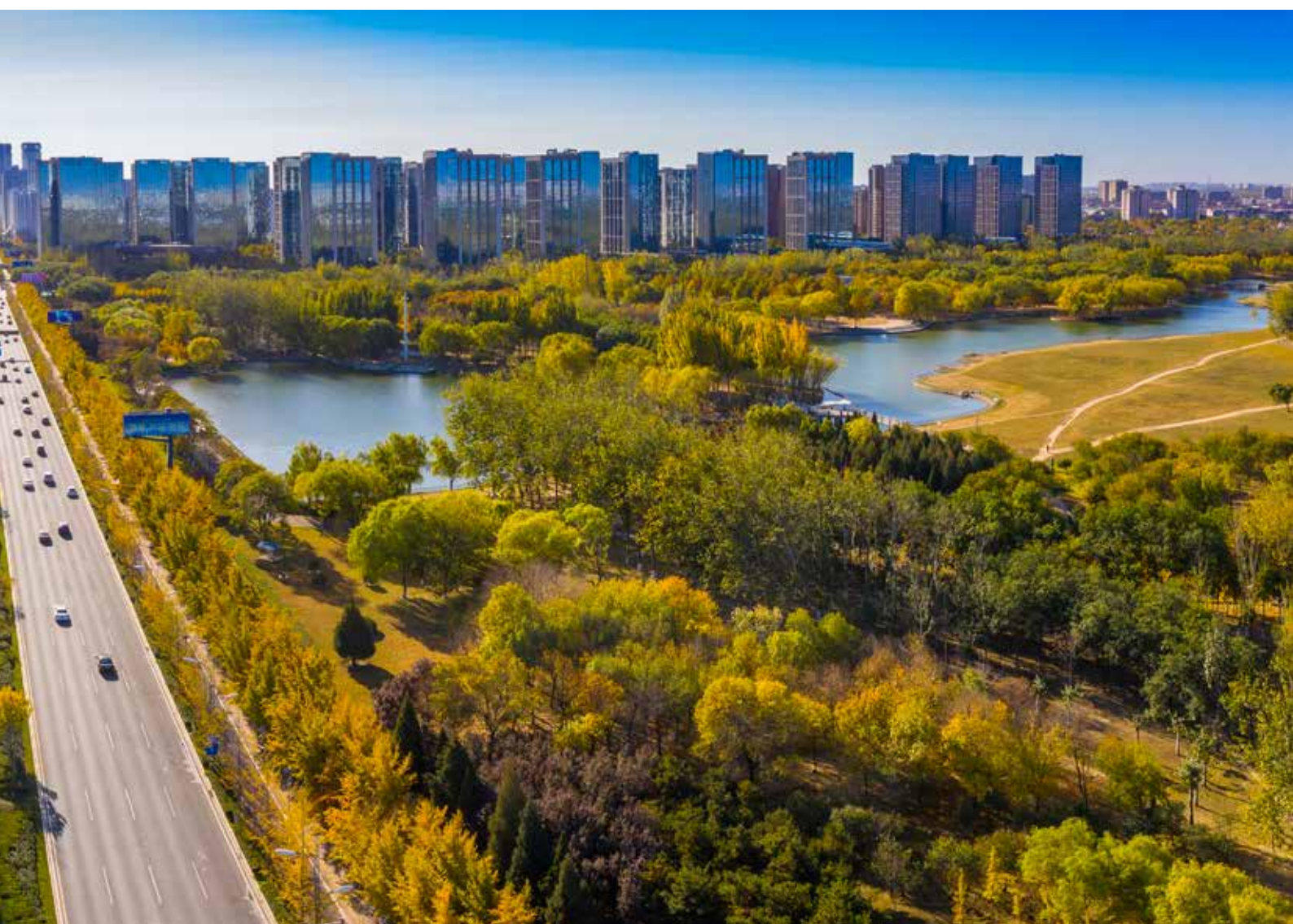






南園秋風





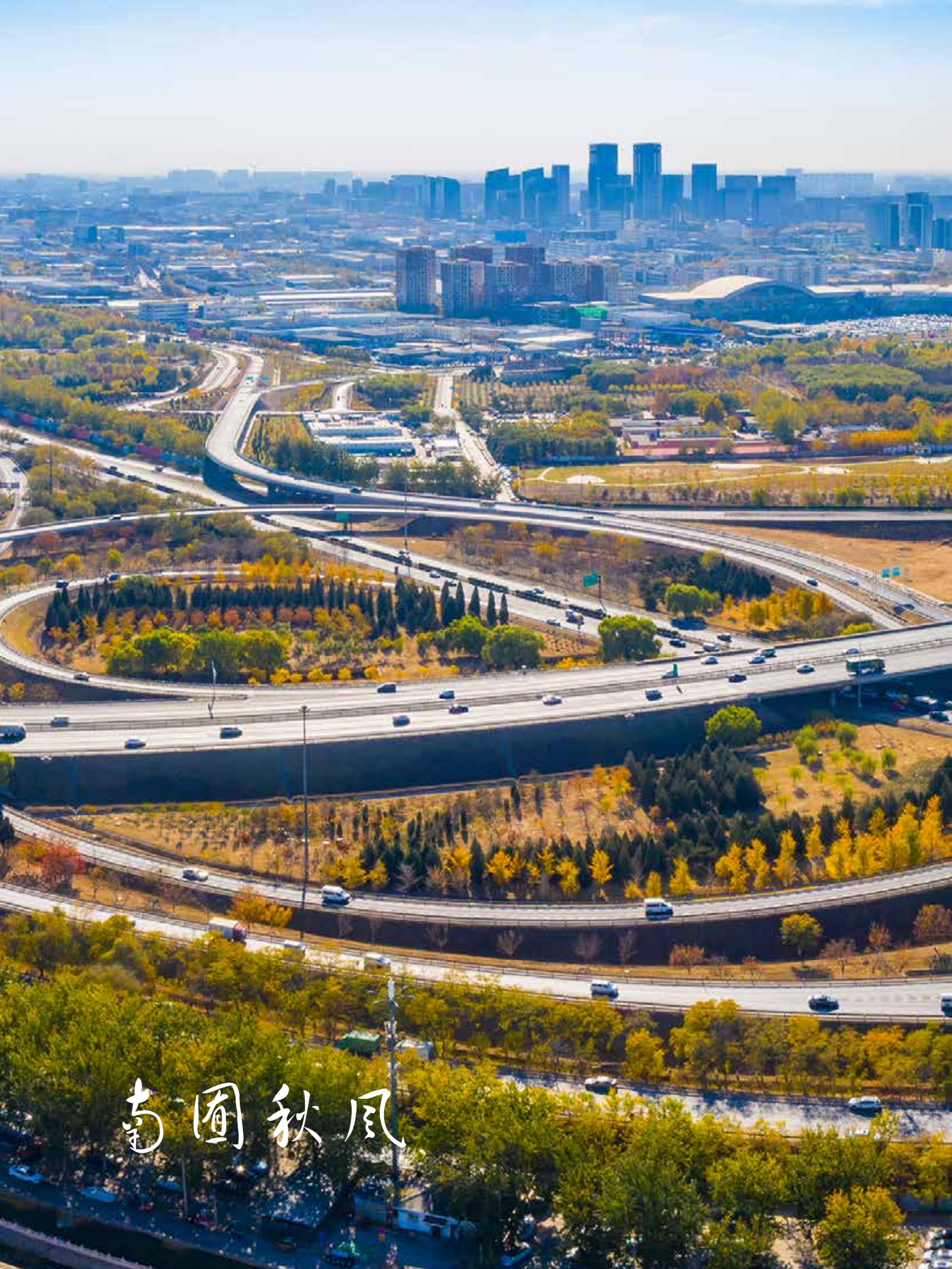
BEAUTY OF AUTUMN





南園 秋風





南園秋風



Beauty of Autumn

