

杭实专刊

HIIG SPECIAL ISSUE



HIIG
杭实集团

2022

2022.3.31
总第33期

01



【改革创新】

沈立董事长在2022年系统党建纪检工作会议暨“实创汇”党建联盟启动仪式上的讲话提纲

国有企业战略规划执行体系研究

城市创新空间新探索

【董监事专栏】

以杭实集团为例浅谈国有企业外部董事选聘

杭州市实业投资集团有限公司

战略发展部 办公室



4月2日，杭实集团召开2022年系统党建纪检工作会议暨“实创汇”党建联盟启动会。集团党委书记、董事长沈立就做好2022年系统党建纪检工作提出相关要求，宣布“实创汇”党建联盟正式成立。



3月11日上午，杭实集团组织召开“串联场景 共享共赢”工作部署动员会，集团领导班子成员、系统企业主要负责人、平台投资企业代表、集团部室负责人参加会议。

杭实专刊

杭实集团系统内部刊物
HIIG SPECIAL ISSUE

2022年 第1期
(总第33期)

编辑指导委员会

主任:沈立
副主任:朱少杰
委员:陈国华 沈再名
胡光伟 徐洪炳
盛晓瑾 陈柏林
刘玉庆

编辑部

主编:朱少杰
副主编:徐洪炳
责任主编:王河森 陆舞鹄
夏启祥 陈可
俞媛静 章卓佳
陆敏 徐水明
楼红娟 程欣
编辑:王河森 陆舞鹄
黄韞慧

CONTENTS 目 录

● 刊首寄语

聚力串联场景 开创发展新局面 (3)

● 改革创新

沈立董事长在 2022 年系统党建纪检工作会议暨“实创汇”党建联盟启动仪式上的讲话提纲 (4)

国有企业战略规划执行体系研究 战略发展部 黄韞慧(9)

城市创新空间新探索 战略发展部 丁佳氏(18)

● 董监事专栏

以杭实集团为例浅谈国有企业外部董事选聘
..... 董监办 徐意(25)

● 学思践悟

MCN 行业分析 风险管理部 肖梦媛(28)

要做培训,让我们先从学习谈起 人力资源部 汪顺唯(37)

● 杭实简讯

杭实集团召开 2022 年系统党建纪检工作会议暨“实创汇”党建联盟启动会

..... 杭实集团 王成豪(40)

杭实集团召开 2021 年度系统企业党组织书记抓基层党建和人才工作述职评议会

..... 杭实集团 王成豪(41)

CONTENTS

目 录

- 杭实志愿者连续作战 党员干部赶赴一线共筑防线
..... 杭实集团 章卓佳(42)
- 杭实集团星辰计划:直播带岗助力企业招聘用工和雇主品牌宣传
..... 杭实集团 汪顺唯(43)
- 杭州市副市长胡伟一行调研视察金鱼集团普络飞公司
..... 金鱼集团 吴伟芳(43)
- 杭实集团布置落实市国资委减免房租工作
..... 杭实物产 赵桂芳(44)
- 杭实资管重点投资企业景业智能首次公开发行股票注册申请
获批..... 杭实资管 尹晓宁(44)
- 浙江省文化产业投资集团调研 LOFT49 项目
..... 工投发展 沈小省(45)
- 百家论坛
- 党建引领串联场景 “实创汇”党建联盟扩大“红色朋友圈”
..... 浙江在线(46)



主办单位:

杭州市实业投资集团有限公司
战略发展部、办公室



地址:杭州市西湖区宝石山下
4弄19号

电话:(0571)85212401
(0571)85216820

邮编:310007

传真:(0571)85212401
(0571)85216820

E-mail:hyh@hziam.com

聚力串联场景 开创发展新局面

近年来,杭实集团围绕“服务股东、服务投资企业、服务全体职工”的导向,实施了一系列创新变革举措,积极推动集团由“管理型”公司向“平台型”公司转型。随着集团产业投资逻辑不断完善,产业投资路径逐步清晰,产业投资体系加速成型,集团的理念也从“优化服务”到“合作赋能”再向“精准赋能”升级。在“十四五”的开局之年,集团基于已取得的确定性优势和面向未来的不确定性能力,进一步将精准赋能能力确定为有别于其他投资机构的差异化核心竞争力并明确“精准赋能”的落脚点在于“场景”。

在此背景下,2022年,集团明确了“串联场景 共享共赢”战略部署,并制定了《推进“串联场景 共享共赢”工作的实施方案》,旨在通过完成建设数字化平台、建立体系化的机制、形成标识性项目等目标,全力打造精准捕捉场景,统筹资源赋能场景,实现场景价值提升和集团综合影响力增强相融相济的共享共赢生态。围绕找准串联场景工作的切口,集团将致力于开展三方面的工作。一是精确收集场景、分析需求、梳理能力。找准场景,明确需求,着重分析需求背后的成因,缩小需求颗粒,同时梳理企业自身核心能力、现存资源和未来需要的资源能力,以此进行资源合理匹配、精准赋能。同时扩大

合作交流,聚焦合作伙伴,找到彼此的需求和资源能力,发掘更多商业机会。二是聚焦产业链主轴主线。场景收集要紧紧围绕企业所从事核心主业和确定的产业赛道,明晰企业现实需求和未来潜在需求,不断提高场景收集的效能,确定各企业不同的优势资源和核心能力,科学构建场景生态。三是精准匹配资源和能力。作为聚势赋能平台,集团要综合集聚各方面的优势资源和专业能力,精准聚焦企业需求,在产业研究、院校合作、技术研发、产业投资、市场管理、产品销售等关键节点进行有效补充,进行高效的场景串联,验证和兑现企业的资源能力,成为一个具有高度资源匹配能力和精准赋能能力的强竞争力公司。

春江潮起东风劲,扬帆奋楫正当时。今年是国企改革三年行动决胜之年、收官之年,集团将紧紧围绕“奋进新时代、建设新天堂”的战略方向,以投资赋能推动产业高质量发展为目标,以挖掘积累产业场景资源为基础,以创新思维、串联场景为抓手,聚力开创新时代一流国有资本投资公司发展新局面,为杭州奋力谱写建设社会主义现代化国际大都市的绚丽篇章作出新的更大贡献。

(本刊编辑部)

沈立董事长在2022年系统党建纪检工作会议暨“实创汇”党建联盟启动仪式上的讲话提纲

今天我们在这里召开集团系统党建纪检工作会议暨“实创汇”党建联盟启动仪式,主要任务是以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,深入学习贯彻市第十三次党代会精神,对今后一段时期的工作进行研究部署。

2022年是党的二十大召开之年,也是国企改革三年行动的决战决胜之年,杭州将迎来亚运会、亚残会的国际盛事,这些大事喜事叠加在一起,既是对我们提升视野格局的有利促动,也是对我们抓党建促全局成色的重大检验。今年杭实集团提出了“串联场景 共享共赢”的发展主题,集团党委希望通过“党建”这座桥梁,以党建联盟的形式,联通起集团企业价值链、产业链、创新链、业务链上志同道合的“朋友”,汇聚力量、共创未来。

刚才,大会表彰了系统2021年度党建、纪检工作的先进集体和个人,浙江轻机党总支、电化格林达党支部、金鱼集团做了交流发言,工作有特色、有成效,特别是我们“实创汇”党建联盟的成员单位景业科技、轻联集团分别交流了基实产业链、老字号创新链子联盟在挖掘党建赋能场景应用方面的认识与举措,融合了创新思考,我听了很受启发,大家可以学习借鉴,共同促进工作进步。下面,利用今天会议的机会,我讲三点意见。

我要讲的第一点是,回顾总结,充分肯定2021年党建纪检工作成绩。过去的一年,是党和国家历史上具有里程碑意义的一年,也是杭

实集团深入推进战略落地、聚力实现“十四五”开门红、综合实力大步提升的丰收之年。一年来,系统各级党组织、纪检组织发挥优势、认真履职,各项工作取得了新的成效。

一是聚焦政治引领强化铸魂立信。各级党组织、纪检组织持续加强创新理论武装,筑牢红色根脉。全面贯彻“第一议题”制度,组织中心组学习、红领培训、红色基地现场教学等近百场,引导3900余名党员对习总书记重要讲话、伟大建党精神、深化国企改革等专题进行研讨。围绕学四史、学十九届六中全会精神等主题,组织各级党员干部、支部书记共计开设线上线下党课219次,宣讲受众党员职工超5000人。各级党组织举办建党百年系列活动,营造爱党爱国爱企浓厚氛围,一年来近百人获市级、市国资系统、集团“两优一先”称号,在广大干部职工中树起标杆,起到了带头作用。

二是聚焦学史力行提升服务效能。各级党组织加强融会贯通、学用转化,在党史学习教育中推动“红色引擎”更加强劲。特别是面对突发的疫情,各级党组织闻令而动,领导干部带头示范,扛起责任,系统300余名党员志愿者快速集结、主动下沉,在滨江、富阳、余杭等社区一线服务全市疫情防控大局,坚决完成市委交付的任务,展现杭实党员的担当。一年来,各级党组织积极践行“民呼我为”,为企业解难题、为职工办实事,如杭实资管落实新发展理念打造高能级投

资生态圈,杭叉集团探索叉车直播营销模式,中策橡胶开通职工子女上下学接送专车,工投发展“文二小菜场、做出社会大民生”,民生药业、龙德医药升级食堂品质等,广受职工好评。华丰集团、金鱼集团的红色故事获省“学习强国”平台宣传,有力展现了杭实人实业兴国的情怀。集团学史力行的成效,两次获得市委领导的批示肯定。

三是聚焦党建责任实现比学赶超。集团党委树立“党建强 发展强”导向,系统各级党组织紧扣战略布局、数智改革、赋能发展等中心工作精准落实党建责任,创造一流业绩。2021年,四大平台贯彻市委、集团党委产业布局要求,推进矽力杰、圣戈班等一批高端产业落户杭州,全年在战略性新兴产业领域投资超30亿元;热联集团战略布局合成橡胶和盘扣式脚手架行业,实现贸易场景深度变现;中策橡胶、杭叉集团、杭华股份、西子洁能等企业以“双碳”和产业数字化为目标,综合运用5G、AI技术和新能源方案,打造新制造业转型升级标杆;全年赋能热电集团、国邦医药等7家企业成功上市,推动参投企业走向资本市场。与此同时,各级党组织抓实基层党建基础工作,组织换届、党员发展、“三会一课”等工作规范开展,强有力的组织力持续夯实了集团高质量发展的根基。

四是聚焦双融互促发挥组织优势。一年来,各级党组织深化党建融入企业治理,抓实党建融入生产经营。两级国有全资、控股企业修订完善党组织前置清单、党组织议事规则,规范行权履职,构建起清晰的研究讨论重大事项的权责边界,促进企业治理水平整体提升。各级党组织坚持围绕中心发挥党支部战斗堡垒和党员先锋模范作用。深入开展“党支部项目领办”工作,全年基层党支部围绕“最难事项、最薄弱环节、最多问题、最重要工作”领办项目249个,切实为企业纾困解难,推动党建工作和企业生产经营有效融合。全年长效开展党建特色品牌创建,

2021年新认定和复评通过党建特色品牌共52个,“党建+”模式得到有效深化拓展。

五是聚焦首位战略锻造一流队伍。两级国有企业干部选任工作规范程度持续提高。前不久,市委组织部反馈了2021年度集团选人用人“一报告两评议”成绩,杭实集团以两个满意度满分的成绩排在全市首位。杭实大讲堂品牌深入人心,各类人才培养计划有效实施,年轻干部梯队建设进一步加强,为集团可持续发展奠定基础。系统各企业坚持“人才强企”理念,不断集聚高端智慧资源。截至2021年末,各企业柔性引才69人,其中A类人才8人,建成院士工作站5个、博士后工作站3个,国家、省市级技术研发中心23家、技能大师工作室7家、创新工作室6家,高层次人才总数达220人,人才数量和质量实现双提升。

六是聚焦全面从严“清廉杭实”纵深推进。集团全面落实党风廉政建设责任制,细化落实“四责协同”机制,持续抓好巡察“回头看”、经济责任审计反馈问题整改。各级纪检组织将监督机制与治理体系有机结合,厘清“三会一层”权责边界落实纪检监察任务清单,将清廉杭实建设导向深入。持之以恒纠正“四风”,狠抓“关键少数”,督促领导干部率先改变作风,形成“头雁效应”。推进“三不”机制,严格执纪问责强化“不敢腐”的震慑,筑牢廉政风险防火墙扎紧“不能腐”的笼子。注重固本培元增强“不想腐”的自觉,广泛开展“融入式”廉政教育,组织党员干部职工参观省法纪教育基地,邀请市纪委监委专家作廉政教育专题讲座,开展中央八项规定精神制度宣贯等,持续巩固风清气正良好氛围。

同志们,过去一年,在各级党组织、纪检组织的共同努力下,我们在党史学习教育中洗礼升华、在大事要事中经受考验、在改革创新中探索前行,取得了较好的成绩。每一件成绩,每一点进步,离不开各基层党组织、纪检组织坚持不

懈抓贯彻抓落实的决心和行动,离不开党务、纪检干部兢兢业业地努力,更离不开系统广大党员所付出的辛勤汗水。在此,我代表集团党委向大家表示衷心的感谢。

当然,对标新时代党建纪检工作的新要求,对照上级组织的期待,我们仍有不足。对各企业党组织的努力方向,在今年3月7日的系统述职评议会上,我已做了点评,这里不再重复。会后,我们将向各位党组织负责人反馈2021年“大党建”考核成绩单和问题清单。希望成绩位居前列的企业戒骄戒躁,巩固优势;排名相对靠后的企业要重整旗鼓,加油赶上,在2022年争取新的突破。

我要讲的第二点是,明确方向,高质量实现新征程上的新目标。今年党建工作的总体要求是:坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,全面贯彻党的十九大和十九届历次全会及市第十三次党代会精神,坚持稳中求进工作总基调,以“喜迎二十大、服务示范区、保障亚运会”为主题主线,把忠诚拥护“两个确立”,坚决做到“两个维护”体现在工作全过程各方面,围绕串联场景、共享共赢,决战决胜国企改革三年行动,为打造“产商融结合的国际化投资平台”提供坚强政治、思想、组织、人才和纪律保证,以实际行动迎接党的二十大胜利召开。2022年集团《党建工作实施意见》和《纪检监察工作实施意见》已经印发给大家,请系统各级党组织、纪检组织认真领会,抓好落实。具体来说,要着力抓好五个方面:

一要坚持“讲政治”,企业站位要有“高度”。要突出抓好党的创新理论武装。今年党和国家政治生活中的大事要事集中,要按照上级部署,全面推进习近平新时代中国特色社会主义思想学习教育,深入学习党的二十大精神以及省市党代会精神,重点学习习近平总书记对杭州、对国企党建和改革发展的重要论述,完善“第一议

题”学习制度,抓实理论学习中心组、三会一课、党员春训冬训等举措,推动党员干部争做“两个确立”忠诚拥护者、“两个维护”示范引领者。要巩固拓展党史学习教育成果。认真总结党史学习教育成功经验,建立常态化长效化制度机制。持续加强“四史”宣传教育,推动党员领导干部带头学党史、用党史,让学习党史成为党内政治生活重要一环。用好领导干部联系企业、“民呼我为”专题实践形成的良好机制,推动各级党组织和广大党员为职工办实事、解难事,让职工群众满意成为我们工作的标尺。要始终坚持党建统领。落实“七张问题清单”工作,常态化梳理、查找、化解各类风险隐患,不断夯实基层基础,提升党建工作科学化制度化水平。

二要坚持发挥“核心作用”,党建引领融合要有“深度”。要认真实施“双融工程”。聚焦“决战决胜国企改革三年行动”,持续抓好集团党委关于《企业党组织把方向管大局保落实实施方案》的执行,推动各级次国有企业完成党建进章程,规范领导班子议事规则和决策程序等工作。混合所有制企业党组织要进一步提高党建与经营工作的协同性、一致性,发挥政治优势,完善国企法人治理体系,提升法人治理效能,不断转化组织活力。要围绕改革创新、生产经营、亚运保障、共富示范等工作场景持续开展“党支部项目领办”“党员示范岗和责任区”争创活动,壮大杭实党员志愿者队伍,强化党员在服务企业、奉献社会大场景中的使命担当。要在党建联盟串联场景上出成效。落实集团党委《“实创汇”党建联盟创建工作方案》要求,建立“1+4”联盟架构体系,集中培育热联价值链、基实产业链、老字号创新链和产业园业务链等4个牵引式子联盟,这个我在后面还要具体展开再讲。要在党建品牌迭代升级上下功夫。要迭代升级“杭向未来·实创发展”党建特色品牌,紧密联系企业、车间、班组实际,在工作场景中突出“实”字,开展

“集团本级总品牌、一级党组织子品牌、基层党组织微品牌”三级争创活动,完善“当年申报,次年评级,年年复评”创建培育机制,力争到2022年底,各类党建特色品牌数量达到100个的规模,进一步提振发展动能。

三要坚持“聚人才”,队伍建设要有“精度”。系统各企业,特别是国有企业,要完善干部“选、育、管、用、爱”立体化工作体系。坚持政治标准、事业为上、人岗相适,通过政治考察、民主推选、市场化选聘等方式,选好配强一批具有企业家精神、战略视野、变革能力的企业领导干部“接班人”。要以供给侧思维优化干部理论教育、业务培训的方式方法,培养复合型干部人才。要着眼严管厚爱并重,大力推进干部能上能下形成良好循环,积极开展轮岗交流、上挂下派、岗位竞聘,促进干部队伍提能增效。要加强年轻干部培养选拔工作力度。树立战略眼光和系统化思维,加快建立年轻干部持续发展动态补充长效机制。落实全市《关于加强新时代优秀年轻干部培养选拔和管理监督的实施意见》,引导年轻干部坚定理想信念,在大是大非面前旗帜鲜明、敢于亮剑,坚决同各种错误言行作斗争。下大力气抓好年轻干部跟踪培养,强化思想淬炼、政治历练,创新工作专班、重点项目领办、服务亚运等实践锻炼机制,有计划选派素质好、潜力大的年轻干部墩苗磨练,做到用当其时,用其所长。要营造最优的人才生态。贯彻中央人才工作会议精神,聚焦高端制造、数字经济、“卡脖子”技术领域,引育更多领军人才,围绕创新链产业链,打造高端人才平台,2022年末高层次人才总数力争达到250人,持续位居市属国企前列。要扩大“杭实大讲堂”受众覆盖面,推动四阶管理能力提升项目提质。擦亮基层班组长“磐石计划”培养项目,建强新时代产业工人队伍。推进经营层任期制契约化管理改革和职业经理人市场化选聘,在更广层面实施超额利润分享等灵

活多样的中长期激励方式,全面激发经营层活力和创造力。

四要坚持“抓作风”,压实责任要有“力度”。要强化“令行禁止、使命必达”的责任意识。各级党组织、纪检组织要认真组织学习中央、省市纪检工作会议精神,贯彻落实加强对“一把手”和班子成员监督的“五张责任清单”,防范干部近亲属谋私利的问题,由管好本人向管好“近亲属、身边人”拓展。夯实管党治党主体责任,巩固巡视、巡察、审计、督察反馈的整改成果,坚持不懈推进全面从严治党。要发扬“说了就办、定了就干、干就干好”的争先精神。持之以恒纠“四风”树新风,树牢底线思维,坚决破除抓而不实的惰气,建立健全贯彻重大决策部署的闭环管理机制,系统推进监督执纪问责各项工作。要大力弘扬本轮疫情防控中锤炼的好形象,在改革发展、创新创效、优化布局等关键领域展现领导带头、分工协作的团队风采。要涵养“廉洁自律、风清气正”的优良生态。各级党组织负责人要增强以上率下的表率意识,不仅自己要以身作则、廉洁自律,还要带动身边的人树立好形象,传递正能量。要坚持严的主基调不动摇,广泛开展党章党规党纪的宣传教育,筑牢干部职工思想防线,集团党委也将进一步发挥督察的利剑作用,全面提升企业治理水平。

五要坚持“聚合力”,宣传工作要有“广度”。要全面做好意识形态各环节工作。各级党组织要扎实推进意识形态工作清单化管理,认真开展分析研判,及时通报意识形态领域情况,切实抓好意识形态工作责任制落地。特别是要加强网络意识形态管理,在重要时间节点,请各级党组织管好自己的人,不要发生、尤其是在党员中发生不识大局、不讲政治的不当言论与行为。要广泛开展主题宣传。各级党组织要围绕“喜迎党的二十大”“红色领杭·奉献亚运”大考大赛行动等主线,精心策划,广泛发动,注重用好党建联

系点、领导带头讲党课等载体,用活两微平台、企业报、宣传栏等“场景式”渠道,让党的好声音、主流价值、企业文化进现场、进班组,落实到职工心里。要重视统战与群团工作。加强与统战对象的联系和服务,聚智聚力发挥统战在服务企业高质量发展中的独特作用,助力企业做强做优做大。要坚持党建带工建、带团建,紧扣劳模工匠精神、职工权益保护、青年需求开展活动、建言献策,不断凝聚发展共识和力量。

我要讲的最后一点是,串联场景,用“实创汇”党建联盟打开党建工作新局面。一是**党建联盟创设的初心**。中国共产党第二个百年已经启航,我们的党建工作必须与时俱进,以适应新的形势、新的任务和新的要求。加快党建联盟建设是适应新时代基层党建融合发展的重要创新举措,旨在以党建工作一体化,推动发展建设一体化、组织协同一体化。通过“强党建、融业务、促发展”这条主线,推动实现串联场景、共享共赢。今天由杭实党委发起的“实创汇”党建联盟在成员单位的大力支持下正式启动,接下去4个子联盟的71家成员单位将共同致力于党建引领、凝聚力量,构建协同发展的生态圈,这是一件十分有意义和重要的工作。二是**“实创汇”的含义与目标**。“实”共有四重含义,即联盟组织秉持实业报国的情怀、实创共赢的追求、实干担当的品质、实事求是的作风。“创”浓缩体现联盟组织创新协同、创造价值、创享未来的共同目标。“汇”代表联盟成员单位集聚汇合、团结合作、相互赋能。“实创汇”党建联盟成员单位将遵从“党建引领,公平公正;相互尊重,诚信友善;场景串联,资源共享;优势互补,共享共赢”的联建原则,以组织联建、活动联办、人才联育、品牌联树、场景联创“五联”为牵引,共同构建“开放、互动、生态、共赢”的党建新格局。通过成员单位的共同努力,将“实创汇”党建联盟打造成具有辨识度、美誉度的党建新成果,不断提升“实创汇”党建

联盟品牌的影响力,为推动联盟成员单位高质量发展,为杭州打造“重要窗口”“共同富裕”示范区建设贡献力量。三是**杭实所能未来所期**。杭实集团自2001年成立以来,始终以自我革新的姿态走在市属国企的前列。近年来,集团围绕“打造产商融结合的国际化投资平台”战略定位,坚持“产业投资+产业服务”战略路径,搭建“4+1+X”发展格局,深耕先进制造、生命健康、数字经济、产业园区、产业链服务等产业板块,致力于构建全新的产业生态体系。越往前,我们越感到,发展需要汇聚更多力量、集聚更多资源、凝聚更多共识。作为发起单位,我们期待着各成员单位能协同融合推进党建和业务工作,让党建做“乘法”,促成成员单位间“多层次、多领域、全方位”的合作,进一步把党建优势转化为创新优势、竞争优势和发展优势,为服务区域经济、履行社会责任贡献力量;我们期待着各成员单位共同努力,“跨系统、跨区域、跨行业”建设起新型党建阵地,营造更多的“红色朋友圈”,进一步带动形成“聚合效应”,通过红色互动新模式,让更多的党员在践承诺、当先锋中“亮化”形象,在推动发展中发挥好示范带头作用;我们期待着四大子联盟的牵头单位,发挥推动发展的“骨干作用”,让党建联盟成为一座“连心桥”,提升合作成色,不断为成员单位增添创业动力、创新活力、创造实力,激活党建引领高质量发展的“一盘棋”,既为一域争光,更为全局添彩。

同志们,新的一年,我们面临新的任务、新的使命。希望系统各级党组织、纪检组织、全体党员振奋精神、实干担当,牢牢把握市委“奋进新时代、建设新天堂”的新要求,努力开启杭实集团党建纪检工作新征程。在此,我也再次衷心感谢党建联盟成员单位对杭实集团的认同与支持,让我们携起手来,胸怀大局,踔厉奋发,以优异成绩向党的二十大献礼!

(根据录音资料整理 未经本人审核)

国有企业战略规划执行体系研究

□ 战略发展部 黄韞慧

“十四五”时期是我国全面开启社会主义现代化强国建设的重要时期，当前国有企业发展已处在一个全新的历史起点上，要以规划引领持续推动国有企业高质量发展，推进国有资本做强做优做大。随着“十四五”规划的编制工作陆续完成，规划执行落地便成为各国有企业面临的重要课题。企业要把规划作为未来五年经营管理的方向依据，使规划成为统领企业发展的行动纲领，集中各方资源力量，不折不扣地推动规划目标任务落到实处，真正提高规划的约束性和执行力。从战略管理实践来看，战略执行是众多国有企业战略管理面临的重要挑战之一。为了更好发挥“十四五”发展规划的战略导向和发展引领作用，可以通过战略规划执行体系的建立和实施来系统化推动企业的战略落地，解决企业战略实施过程中普遍面临的痛点、难点问题，帮助企业建立核心竞争优势，实现企业的战略蓝图。

一、战略规划执行过程中常见问题

纵观目前国有企业战略执行与战略管理的现状，不少企业对战略管理的认知更多还停留在战略规划环节，全面系统的环境审视与战略

规划固然重要，但战略的执行落地更不容忽视。目前来看，国有企业战略执行中主要存在以下几点问题。

(一) 战略目标分解不细

战略目标作为一种总目标、总任务和总要求，可以从空间和时间上分解为不同方面或不同阶段的目标任务和举措。但在企业实际战略执行过程中，很多企业仅设置了总体战略，既没有支撑战略和纵向的子战略的分解，也没有横向时间上的年度分解，造成了战略规划的笼而统之，长期战略目标与短期计划行为目标脱节，无法有效传递到每一个层级。由于缺乏具体直观的战略分解，造成各层级企业及部门对所承担的战略任务认识不足，不能有效保障战略的落地实施。

(二) 战略管理协同不够

企业经营管理与战略的协同是战略执行的核心。战略协同不力主要体现在：一是对战略认知未能形成有效的战略共识。由于缺乏高质量的沟通，企业上下没有对战略目标、发展重心等形成共同的认知，从而影响了整体战略的日常贯彻、推行与管理；二是企业的组织架构、管控模式、业务流程等不能适应企业战略要求，从管

理层级、决策权限、部门职能设置等方面与战略执行要求不匹配；三是企业的支撑保障体系和战略要求不匹配，未能很好的满足战略执行所需的资源需求，比如人力资源的能力储备不能满足战略执行要求等。

（三）战略控制能力有限

战略控制好坏将直接影响战略执行的效果。在战略执行过程中，企业常常未能构建较为全面科学的战略闭环管理系统，任务监督、反馈、调整机制不健全或不灵敏，考核与激励系统没有形成高度关联，或是无法及时掌控战略执行情况。因此在应对内外部环境的快速变化以及企业战略执行面临较大问题时，往往战略控制能力不足，无法及时进行战略调整来对企业的经营发展提供更加切合的发展举措。

二、战略执行体系相关案例分析

本文选取了国投集团、宝武集团、合肥产投集团三家国有企业战略管理相关案例进行分析，以期能为国有企业战略执行体系搭建提供借鉴思路。其中国投集团、宝武集团为中央企业，是国有资本投资公司。合肥产投集团为地方性国企，为国有资本运营公司。2021年，国务院国资委组织开展国有重点企业管理标杆创建行动，公布了管理标杆企业、标杆项目和标杆模式名单。其中国投集团的“5M”管控模式入选十大标杆模式，宝武集团绩效驱动型战略执行体系入选了标杆项目。标杆模式及标杆项目入选不仅体现相关国有企业的优秀的管理水平，而且在同行业、本领域都具有较强影响力，管理能力突出、社会认可度高。合肥产投作为合肥市国资委所属三大平台公司之一，在产业投融资和创新推进方面也取得积极的成果。

（一）企业战略执行管理相关案例分析

1、国投集团 5M 管控模式

（1）基本情况

国家开发投资集团有限公司（简称国投集团）成立于1995年，是首批国有资本投资公司改革试点单位，注册资本338亿元。截至2020年末，集团资产总额6823亿元，员工约5万人。2020年，集团实现营业总收入1531亿元，利润总额221亿元。经过不断的创新探索和结构调整，国投集团在国内、国外两个市场形成了基础产业、战略性新兴产业、金融及服务业三大战略业务单元。战略性新兴产业通过控股投资与基金投资“双轮联动”，重点发展先进制造业、新材料、生物能源、健康养老、医药医疗等产业。

（2）5M 管控模式

国投集团5M管控模式以“总部、子公司、投资企业”三级管理架构为载体，以“要素管理、分类授权、流程把控”为依托，是“以价值创造为核心，以协同管理共创价值，以全面风险管理保护价值，以投资管理发现价值，以投后管理提升价值，以退出管理实现价值”的涵盖股权全生命周期的价值管理体系。其中，与战略执行体系建设密切相关的重要管控手段主要体现在全面预算管理、运营管理、绩效管理以及协同管理等方面。

①全面预算管理

国投集团实行全面预算管理，建立了战略平衡、考核平衡和专业平衡的均衡化目标确定机制，使全面预算管理成为落实战略规划、保障年度目标完成的有力管控工具。实行差异化的预算编制机制，提升了预算编制的准确性和科学性。形成了流程化的预算控制机制，提高预算刚性约束力。搭建了系统化的预算执行监控机制，加强对考核指标的监控、调度和滚动预测，持续推动短板指标改善。

②运营过程管理

在运营过程管理方面，一是设立调度中心，结合信息化手段，及时全面有效掌握各级企业经营信息；二是设置月度、季度经营分析机制和

重大经营事项推进落实工作机制;三是聚焦关键管理要素,集团总部督导建立子公司专业化管理、投资企业精细化实施的经营管理体系,对于关键管理要素和薄弱环节,由总部出台指导意见、提出管理要求、明确管理标准,对子公司相关管理制度进行审核备案,并推动管理举措落地和管理提升。

③绩效考核管理

绩效考核管理方面,一是构建分类考核体系,将子公司考核分为经营业绩、战略培育、协同服务三大类,不同类别企业对应不同的考核重点;二是强化目标、考核及结果兑现联动,坚持将预算目标与考核目标相统一,同时将工资总额目标与考核目标实现捆绑,推动实现预算、考核、工资兑现的闭环管理;三是引入市场对标考核,构建行业宏观、行业企业标杆体系,对经营业绩类子公司全面引入市场对标考核;四是建立短期和中长期相结合的激励机制,对所有子公司经营班子实行任期制和契约化管理。

④协同管理

协同管理方面,国投集团制定了业务协同实施意见,通过搭建信息平台,共享信息渠道,推动协同全流程线上化、标准化。加强机制建设,确定业务协同工作相关原则,统筹协调内外资源,形成协同合力。丰富协同模式,通过聚焦产业链、存量资产、客户资源等关键要素,进行商业模式、业务模式创新,打造新的增长点。

2、宝武集团战略执行体系分析

(1)基本情况

中国宝武钢铁集团有限公司(简称中国宝武)由原宝钢集团有限公司和武汉钢铁(集团)公司联合重组而成,于2016年12月1日揭牌成立,注册资本527.9亿元,资产规模10141亿元,是国有资本投资公司试点企业。2020年,中国宝武被国务院国资委纳入中央企业创建世界一流示范企业。宝武集团致力打造以绿色精品

智慧的钢铁制造业为基础,新材料产业、智慧服务业、资源环境业、产业园区业、产业金融业等相关产业协同发展的格局,形成“亿吨宝武”、“万亿营收”能力。

(2)绩效驱动型战略执行体系

宝武集团以“管资本”为导向,按照“职责清晰、精简高效、运行专业”的要求,加快建立“分业经营、分级管理”的战略管理架构,打造绩效驱动型战略执行体系。该体系通过商业计划、管理报告、绩效审核、绩效激励等几大环节的有效运行,构成完整的PDCA(计划、执行、检查和纠正)闭环,坚持以“超越自我、跑赢大盘、追求卓越”为导向,为宝武集团战略规划在各业务单元落地提供了保障。

①商业计划体系和管理报告体系

宝武集团的商业计划体系和管理报告体系分别是整套体系落地的切入点和支撑点。商业计划是集团自上而下推行战略分解、战略落地的工具。商业计划以战略规划为依据和编制起点,强调商业模式的创新和资本成本。管理报告体系则是体现各子公司自下而上的执行效果反馈,两大体系上下联通穿透各个管理层级。

②绩效审核体系

绩效审核体系是对于不同发展阶段的子公司做差异化评价,一企一策,倡导分业对标、跑赢行业大盘、行业地位和经济增加值(EVA)表现是重要评价指标,并以此实施产业进退和资源配置,以此来提升企业盈利能力,提升系统抗风险能力,放大国有资本的控制力。绩效审核体系包括年度绩效评价和战略绩效评价。年度绩效评价侧重于对战略实施的支撑,关注过程中的相对进步。战略绩效评价三年一次,覆盖企业负责人任期,侧重对各企业实现战略目标的牵引,关注最终成果。随着对标世界一流管理提升行动的开展,宝武集团将对标提升行动与组织绩效评价相结合,引入“一流水平/理论极值”。

③绩效激励体系

宝武集团通过全面实行领导人员任期制契约化管理,传导战略意志、追求卓越绩效,绩效激励是对任期经营责任制公司的领导班子,在年薪系数外,实施任期激励方案。持续优化“1+N+1”工资总额调控机制,确保精准投放、激励有序;借助政企联动、生态圈建设等实现员工转型,通过柔性配置满足项目化、特战队战略任务需要,以人事效率促竞争力提升,以人力资源转型促战略发展。

3、合肥产投集团战略管控模式

(1)基本情况

合肥市产业投资控股(集团)有限公司(简称合肥产投集团)成立于2015年3月5日,由合肥市国有资产控股有限公司和合肥市工业投资控股有限公司合并组建而成,集团定位于产业投融资和创新推进的国有资本运营公司。集团注册资本152.84亿元,国内主体信用评级AAA级。拥有全资企业24家,控股企业4家,参股企业20家。截至2020年底,集团资产总额616亿元,净资产247亿元。集团发挥平台作用、立足产业发展、提升管理水平,基本形成了“以‘产业平台’为核心、‘创新平台’为引擎、‘开放平台’为载体、‘资本平台’为支撑”的发展局面。

(2)战略管控模式

合肥产投集团整个战略管控过程中,集团主要负责总体发展战略的制定、实施、监控与评价,以及对子公司业务战略的指导和审批。子公司在集团总体战略框架下,调整原有战略规划建议书形成专项业务规划,并通过年度经营计划和预算等形式组织战略实施。子公司战略的审批、监控和考评是集团战略管控的重中之重,也是集团对子公司战略管理的主要手段。通过对战略实施、监控与评价、修正交替进行,以保证实际成果符合预先战略目标的要求,或战略得到及时调整。

①战略计划与实施

战略计划是将合肥产投集团作为一个整体,对其长远发展具体设计后,提出各种项目和措施的中长期计划,是集团战略思想、分析、目标、选择和战略行动方案的进一步具体化。包括总体目标、阶段目标、层级目标、行动方案、资源配置和战略支持,需明晰总体目标、阶段目标、层级目标、行动方案。

②战略监控、质询

如同战略层面中有总体战略、业务战略和职能战略,合肥产投集团的战略监控也存在战略、业务、作业三个控制层次,分别监督集团总部、职能部室与子公司、员工三个层面的战略落实情况。战略质询是集团总部了解子公司等基层单位对集团战略规划执行进程的重要手段。战略发展部负责组织召开集团战略质询会,每年度召开一次,质询主体是集团领导,被质询主体是各职能部门负责人、各子公司主要负责人,质询内容主要针对战略实施情况,包括是否实施既定战略、实施情况、取得成绩、存在问题、原因分析以及如何改进等方面内容。

③战略评价

合肥产投集团战略规划评估工作由战略发展部负责组织开展,按月度、季度对各经营单位战略实施情况进行持续跟踪评价,对存在重大差异的关键事项将组织专题分析,并定期收集各子公司和各部门专业报告,全年评价结果应用于年终的绩效考核。为保障战略的顺利落地,将战略实施评价指标纳入绩效考核,形成包含战略指标、效益指标、工作指标、党建指标的综合绩效考核指标体系。采用综合计分卡的方式对当期经营业绩、战略推进、内部管控进行综合评价,同时根据各单位实际情况,适时适度调整权重。每年年底,集团公司将以评价结果为依据,决定奖金发放、职位调整等相关奖惩事宜。战略执行过程中,集团公司也会根据实际执行

情况对关键岗位人员进行调整。

(二)经验借鉴

由于发展阶段、所处行业和核心竞争优势不同,国有企业所搭建的战略管理体系应当是在基本的框架体系下同时具备自身的发展特色。通过分析三家国有企业的战略管理体系建设相关的做法,可以提炼以下几个方面可供参考的共性经验。

1、发挥不同管理主体的协同作用

战略执行体系往往包含若干不同的管理模块,并需要多层次的人员参与、多元化的资源协同。如果不注重各个管理系统的融合发展,往往会造成操作上互相矛盾,效果上的大打折扣,从而流于形式,无法发挥管理体系的真正作用。比如,国投集团5M管控模式中的提出了信息化建设、机制建设等协同管理的手段。宝武集团的各项管理模块围绕的是绩效驱动的核心进行建设。

2、强化战略执行的过程监督和评价

实行有效过程监督,才能更好的推动战略举措的实施。国有企业可以建立覆盖整个战略执行全过程的管控体系,通过战略动态监督,及时指导和纠正业务单位在转型过程中的不合理、错误的转型策略,确保每个举措的全流程的系统化管控。通过战略评价,明确战略执行的效果,有利于提升战略执行的效率和动力。比如合肥产投集团的战略监控也存在战略、业务、作业三个控制层次,分别监督集团总部、职能部室与子公司、员工三个层面的战略落实情况,同时将战略实施评价指标纳入绩效考核。宝武集团、国投集团在战略执行过程中也同步建立了与绩效相关的战略评价机制。

3、积极使用科学的管控工具

运用战略管理工具能够高效获取关键信息、对问题形成结构化的概括,进而提升战略管控效能,激发企业的发展活力。信息化体系的搭

建在简化管理体系的操作性,固化和强化管理体系的数据收集、分析和应用上,具有显著的促进作用。比如,国投集团即通过信息化建设积极推动战略协同等。管理分析工作、商业计划书、管理报告体系等在推动战略落地方面也取得了成功的尝试。比如,宝武集团通过管理工具构成完整的PDCA(计划、执行、检查和纠正)管理闭环。合肥产投集团通过年度经营计划和预算等形式组织战略实施。

三、战略执行体系构建及分析

(一)战略执行体系构成

构建适合企业自身发展的战略执行体系,是实现战略目标的基石。根据相关经验借鉴,结合国内外学者、战略咨询机构的相关研究分析,初步构建国有企业战略执行体系,如图1所示。从战略管理的全过程来看,企业战略执行体系可分为战略分解、战略控制、战略评估和战略调整等环节,是一个迭代更新的闭环系统。其基本运作思路是以企业中长期战略规划为基础,将战略时间上转变为每一年的经营计划目标,空间上转变为各个层面的战略实施目标,以确定战略实施所需的资源和优先行动,以及为实施战略需提供的支撑保障;同时在上述目标和计划的制定、执行和评估过程中,基于各项内部管控手段,进行战略监督和执行评估,以切实保证目标、策略、计划执行到位。最后,根据外部经济、社会、政策等的变化,结合企业内部执行评估的结果,及时进行战略调整,形成战略的闭环管理过程。

1、战略分解

战略分解是将企业作为一个整体,对其长远发展全面设计后,提出各种项目和措施的中长期实施计划。包括总体目标、阶段目标、层级目标。其中总体目标是战略计划和实施的对象,阐述总体战略的定位和机遇发展,反映企业的

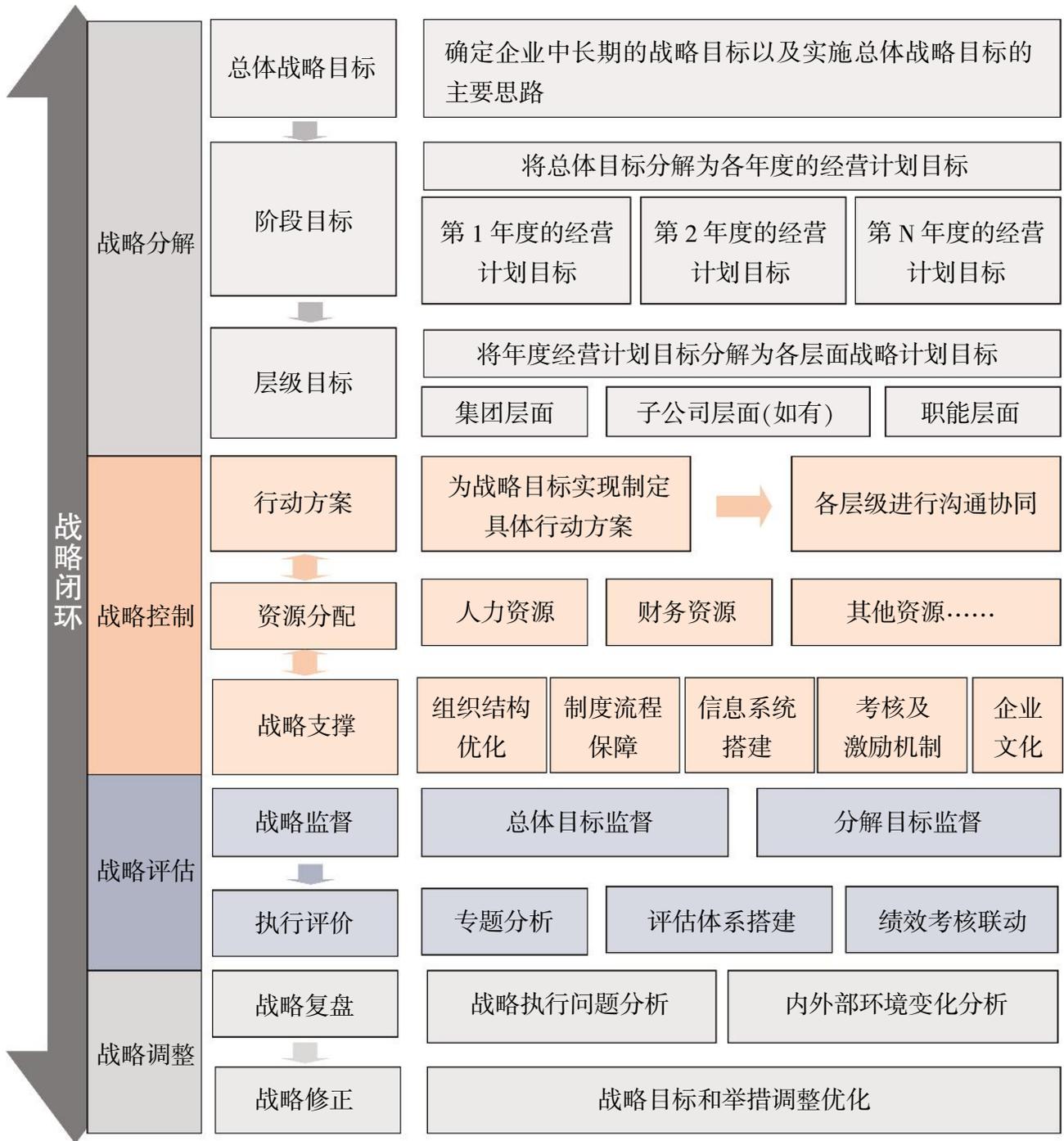


图1 国企战略执行体系构成

战略态势和战略思维，并在战略制定阶段已经明确。阶段目标是将总体战略目标分解成短、中、长期阶段目标，通常是分解为各年度经营计划目标，便于实施、考察和考核。层级目标是将目标按总部、子公司(如有)、职能部门三个层级

划分。如为单体类的公司，则可以将层级目标划分为总体目标及职能部门的目标两个层级。

2. 战略控制

战略控制体系主要包括制定具体的战略实施行动方案，进行资源分配以及完成战略支撑，

是在总体战略目标的前提下,在阶段及层次目标的指导下,进行一系列配置资源的活动。行动方案的制定是对经营计划的目标的进一步分解,通过进行各个层级的沟通,实现目标的协同推进。为保障各项行动计划的完成,需要提供人力、财务等各项资源的保障,包括搭建完善的内部管控体系,保障组织机构的完善、制度流程的匹配、信息系统的支撑、考核以及激励机制的保障、企业文化的塑造等。

3、战略评估

战略评估是企业把握战略规划执行进程和效果的重要手段,主要包括战略监督和执行评价两个方面。战略监督分为三个层面,一是对总体战略发展目标完成情况以及战略环境变化进行监督;二是对职能战略目标完成情况以及子公司业务发展目标完成情况进行监督;三是以员工为监督对象,主要是了解员工对实施战略计划的履职情况。

战略执行评价则是基于上述的三个监督层级,进行有效的战略跟踪和评价。总体战略层面,可以组织召开集团年度战略研讨会,企业领导与各职能部门负责人、各子公司主要负责人针对战略实施情况,包括是否实施既定战略、实施情况、取得成效、存在问题以及如何改进等方面内容进行探讨。职能部室及子公司层面,一是建立战略管理报告制度,提高战略信息的获取效率;二是设置专门的战略管理机构,及时监测整体战略活动,并对各个战略主体的战略实施情况进行持续跟踪评价;三是建立战略实施评价指标体系,将战略实施评价指标纳入绩效考核。

4、战略调整

战略规划尤其是中长期规划涉及的时间跨度较大,在战略实施过程中,内外部环境因素可能会发生复杂的变化。此时,企业只有保持不断的跟踪反馈方能保证战略的适应性。企业战略目标和举措要根据实际的情况及时更改。战略

调整是企业经营发展过程中对上一阶段选择的战略方向和线路的复盘和优化,是基于战略评价、控制来推进和指导战略修正和调整。为提升战略调整的及时性和可执行性,可以尝试采取设立内外部环境变化的预警机制,提升战略方案的柔性,强化内部管控机制的建设等管理策略来实现。

(二)战略执行体系的核心要素建设

1、战略执行控制系统

(1)组织领导

加强组织建设,企业需构建有利于的战略执行组织架构,成立相关的领导机构和工作机构,层层落实责任,形成组织部门统筹协调,其他部门密切配合、共同推进的工作格局。同时要加强对分类指导,战略执行的任务类别较多,企业应当立足实际,坚持从个别到一般的原则,根据各项具体工作任务性质和业务特点,提供合理的指导和资源配置。

(2)过程管控

企业要积极搭建年度计划、预算管理、运营监督、绩效考核各环节一体化的战略过程管控模式。首先战略目标要与企业年度经营计划有效结合,年度经营工作计划所需的各项资源应当纳入预算管理体系。其次,要加强目标管理,做好对战略执行情况的定期对标,建立以数智化为手段的执行监督机制,确保执行过程中的方向不偏离;建立战略执行风险预警机制,动态掌握并及时解决战略执行过程中存在的问题;强化制度机制的支撑。明确战略规划管理规定,清晰战略规划管理程序,明确各流程与关键节点的工作重点。其三,要建立与战略执行相匹配的考核机制,确保战略执行过程中责任落实,激励到位。

(3)能力培育

战略执行需要各项管理能力的有力支撑,企业要通过提高领导层决策效率、强化人才团

队伍建设等多种手段,不断提升企业的战略管控能力,包括对企业核心资源的识别和合理配置能力,对环境和发展及会分析与预测的能力,高效的战略管理和运营的能力等。同时要学会借助外脑,利用各类内外部咨询资源,使用各项管理创新工具,不断改善企业战略管理的成效。

(4)企业文化

充分发挥企业文化在凝聚共识的促进作用,为实现企业的战略目标集聚活力。一是提升企业员工对战略的认知度和认同度。形成战略共识,变被动执行为主动参与,形成企业战略执行的良好氛围。二是搭建战略执行文化的载体。建立学习型的组织,建立上下畅通的沟通机制,形成特定的战略管理流程,让战略规划执行要点和要求渗透到企业的日常管理的细节中。三是培育企业战略应变能力。通过强化相关培训和文化氛围的形成,不断提升企业领导者和员工对内外部环境变化的感知力。

2、战略执行评估体系

(1)构建经营计划、预算、绩效联动评估体系

战略的成功实施需要各方资源的有力保障,要与集团的经营工作计划与财务预算管理、绩效管理相结合,以“战略-计划-预算-考核”作为主线,通过年度经营计划对战略进行细化,通过预算对计划进行财务管理,通过绩效考核来保证战略的达成。企业可以通过构建反映经营工作计划、预算情况的绩效管理体系作为战略执行的阶段性评估体系。其绩效考核指标的制定应可考虑以下方面:战略规划年度进程与战略的匹配程度;年度经营计划与战略规划的一致性程度;年度财务预算有效支持战略规划的程度;按照战略任务的细分,各层级绩效考核指标与长期战略目标的一致性程度等。

(2)构建战略执行效果的整体评价体系

战略执行整体性评价可以是阶段性的,也

可以囊括整个战略执行周期。指标可以包括战略执行中的协同性、控制力、执行效果等多方面内容。协同性是指在战略执行的过程中,企业、部门之间能否紧密配合、密切协作。控制力是指是否建立了与战略执行相匹配管控制机制。执行效果则是战略目标的完成度及完成质量等。战略执行效果可以通过具体的指标进行评价。

四、杭实集团战略执行优化建议

2021年,杭实集团深刻认识和把握新发展阶段的新机遇新挑战,明确集团在服务省市重大战略中的作用,紧紧围绕集团“打造产商融结合的国际化投资平台”的战略定位,紧抓推进国有资本投资公司转型发展的契机,编制完成了“十四五”发展规划。规划编制完成后,有待积极将各项目标落实到位,推动企业高质量的发展,真正发挥十四五规划对企业发展的引领作用。在战略执行层面,杭实集团目前已形成了年度经营工作计划、全面预算管理、企业绩效管理等各个战略管理模块有效运行,搭建了清晰的组织管理架构,明确了战略管理部门,建立了保障战略执行的管控流程、制度体系等内部管控体系,为保障集团的战略规划的顺利实施提供了有效的支撑。然而,战略执行体系建设是一个系统化的管理工程,需要不断优化完善。

(一)加强战略分解,实现战略联动

集团历次编制的战略规划都明确了中长期的发展目标,且每年都有相应的年度经营工作计划、年度财务预算、年度绩效评估等落地的计划与支撑考核体系,但在进一步厘清相互之间高度联动的逻辑关系上,还有待进一步强化战略分解。以战略规划为整体目标与任务为主题进行战略分解,使其落地转化为全方位多层次的细分任务,从企业层面分解到各个职能部室和子企业,最终要分解到各项关键战术执行任务上。在战略分解过程中,一是保证战略分解过

程不能中断,要逐级分解,下一层级的战略任务完成要基于上一层级的战略目标实现;二是要关注战略任务与人力、资金等战略资源配置是否相契合;三是要重点关注促进整个战略达成的关键性、瓶颈性问题,依托科学的战略管理工具,将关键战略目标转化为可量化的关键指标。

(二) 实施动态监督,推动战略落地

战略的后续的动态化的执行监督也是集团需要关注及优化的一个重要环节。战略目标及任务分解后,企业要对战略实施情况进行监督,通过战略阶段性报告或战略审计等方式持续控制,及时、持续地发现战略执行过程中的问题,采取适当的纠偏措施,以保证战略路径正确。战略实施过程控制方面,一是完善战略执行管理机构,要进一步明确战略执行监督的管理机构和人员职责,优化各项管理制度和规程;二是积极建立企业激励机制与战略实施立紧密联系,及时匹配各项战略资源;三是确保经营工作计划与年度战略分解目标一致性,基于目前取得的阶段性成果,重点解决战略目标滞后或偏差的事项;四是提升战略宣贯成效,将规划目标有效传递到各个层级,可通过培训、访谈交流等方式,了解各战略的认知情况,让企业员工明确本阶段的重点战略任务及目标。

(三) 完善机制建设,保障战略跟踪

机制建设是推动战略执行的有力保障。集团虽然建立了系统内部信息交互的各项机制,但相对比较模块化,内容涉及为单线条,未能以战略为引导,以服务战略落地为根本目标推动战略执行。战略规划执行需要建立常态化的跟

踪机制。一方面建立上下联动的信息分享机制,确保畅通的信息流。一是基于集团的战略意图,打造研讨学习互动式战略研讨会,集团公司领导、子公司和职能部门负责人共同讨论,查找问题、分析原因,商讨路径。二是借助季度财务经济运行分析会为监督手段,依托内部其他的交流载体,规范会议内容与流程,实时把握战略目标的执行情况,有效监控战略的进展。三是强化信息化建设在战略执行中的作用。通过理清支撑企业发展的各类信息系统之间存在的数据互供关系,整合数据资源,强化了获取企业经营发展相关数据的便捷性,为企业进行战略决策提供判断依据。另一方面建立专题调研沟通机制,通过定期或不定期的常规或者专项实地调研获得更多的一手资料,加强现场指导、控制和监督。

(四) 重视战略复盘,实现闭环管理

企业的战略是与时俱进,不断动态变化的。战略举措应当根据内外环境的变化而及时调整,战略复盘通过对战略实施效果的审视和评估,有助于发现企业战略的不足,进而进行修正,构成战略执行的管理闭环。实现战略的闭环管理,一是要强化战略复盘。复盘过程应突出战略性,找准突破口,对根本原因和关键要素进行深入思考,推动企业各个层级达成共识,从而激发创新性的探索与共享。二是推动战略赋能。战略复盘的根本并非发现问题,而是增强内部协作能力、实现知识萃取,与为企业和员工的提供改进方向和方法,不断提升战略领悟力、执行力和应变力。





在国务院颁发的《2022年新型城镇化和城乡融合发展重点任务》中明确提出持续优化城镇化空间布局和形态，加快推进新型城市建设。伴随信息技术的发展，区域创新空间的主导类型从郊区型或类郊区化的园区模式逐步向更具“城市特质”的城区模式转变。这一过程最早开始于1990年代，在全球特大都市的中心城区自发形成了无明确边界的科技企业集聚区，如纽约硅巷、伦敦 Shoreditch 等(BruceKatz, Julie Wagner, 2014)。之后这种形式被更多城市学习借鉴。

那么，如何才能实现有限土地资源最大化开发，有效开展新型城镇化建设，本文从创新城区概念的提出、国外创新城区的实践、中国创新城区的现状与探索三大篇章带您看看如何通过“创新城区”建设为城市创新注入新活力！

一、创新城区的概念及特点

(一) 创新城区是什么

2014年，美国智库布鲁金斯学会在对全球特别是美国创新空间转型进行总结分析的基础上，最先提出“创新城区(innovation districts)”的概念，并由此展开系列跟踪研究。根据该学会的定义，“创新城区”是集聚了各种企业、初创团队、学校与科研机构的城市区域，其在空间上具有布局紧凑、功能混合、公交便捷、电子信息网

络发达、餐饮休闲设施丰富等特点。在欧美创新城区的创建过程中，既有通过多种方式进行的城市特色区域更新，也有针对传统郊区型产业园区进行的城市化改造。

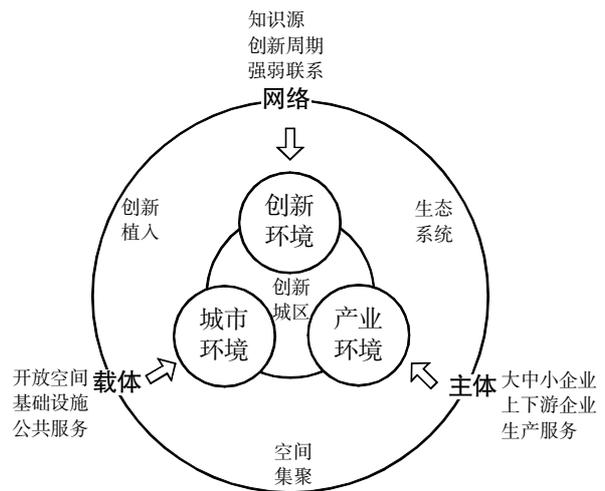


图1 创新城区模型展示

(二) 创新城区的产生条件

创新城区是全球创新空间由“园区”走向“城区”大趋势下的产物，其产生条件可以从以下几方面理解：

1、现今年轻一代的知识分子和科技人员更多地选择在城市中心生活，他们更喜欢短距离的通勤、舒适的生活环境、可步行的街区环境。随着技术创新的进步，企业为了实现自身的发展，追随知识源和创新源，也随着人才汇聚到城市中心地带。

2、在经济大萧条的背景下,创新文化和创业企业被认为是带动经济复苏、提供就业岗位、实现经济结构转型的有效方法,传统的科技园区则存在缺乏活力、进入门槛高等瓶颈,阻碍创新创业的发展。

3、历史上,城市的中心往往有工业发展的基础,给市中心留下破旧的厂房、荒废的铁路。但随着旧城复兴、内城绅士化的进程,这些待更新的建筑场地成为政府和市场合作的基础,有助于吸引新的经济活动,促进形成新的城市空间模式,为大都市区的市中心、次中心、旧城、老工业区等区域带来新的发展机会。

4、随着市场消费个性化、精细化的发展趋势,以用户为中心的创新活动成为一个普遍现象,企业需要在地理空间上更加接近终端用户和初级市场,而城区恰好居住着企业服务的终端用户。

在这样的趋势下,政府逐渐意识到创新城区的发展意义和作用。政府以促进地区发展为目标,以创新驱动为路径,通过鼓励和引导知识集聚和创业培育,增强片区创新能力;通过引进企业和集聚高新产业,增加片区经济活力;通过提升城市空间品质,吸引科技人才和企业家。

(三)创新城区的三种模式

进入21世纪,全球经济进入了以创新驱动的发展阶段,更成为城市可持续发展的主要动力,“创新城区”归纳了已有的三种发展模式:一是“创新源驱动”模式,主要是以大学为核心,与创新产业化、市场化的企业形成大规模集聚的区域,如以麻省理工、哈佛大学为支撑的肯戴尔广场、费城大学城、匹斯堡大学周边等;二是“城市区域再造”模式,主要是传统老工业区通过产业转型并改造物理空间,引进各类研发创新机构、企业,重塑新的产业功能和城市形态,如波士顿的南岸区域西雅图联合南湖区、西班牙巴塞罗那普布诺等;三是“城市化科技园”模

式,主要是离城市较远的科技园区,通过增加城市功能,为创新创业机构和企业提供更好生活与工作环境的区域,如亚利桑那大学科技园、北卡罗来纳州的创新三角园区等。

三种“创新城区”的模式虽然侧重点有所不同,但核心要义是相同的:

1、它们的“底板”都是城市。布鲁斯的理论认为“创新城区”首先要具备完整的城市特征,只有在城市的“底板”上,才有可能形成创新要素的集聚。

2、它们都是一种“可再塑造”的城市。这三种模式之外,其实还有几种同样是城市,但难以成为“创新城区”的城市“底板”:一是中央商务区(CBD地区),二是传统商业区,三是大型居住区。这三种城市“底板”之所以不可能成为“创新城区”的原因主要有:一是基本定型,二是气场不同,三是成本过高,四是空间受限。

3、都具有“城市+创新要素”的特性。创新产业的发展依赖工作、居住、商业等城市功能的有机结合,并有大量创新交流机会和互相激发,才能形成富有活力的城市区域。

二、国外创新城区的实践

美国不断加大对创新的关注和投入,创新城区在美国的大都市区域不断涌现。例如在亚特兰大、剑桥、匹兹堡等市中心和次中心出现的创新源驱动型创新城区;在波士顿、芝加哥、西雅图等一些未被充分利用的区域(尤其是老工业区)改造建设的城市更新型创新城区;此外,传统远郊科学园区,如北卡罗来纳州的三角研究园,也正进行改造,实现更加城市化、更具活力的工作和生活环境。

本文将重点介绍创新源驱动型—剑桥肯戴尔广场、城市更新型—西雅图联合南湖区、科技园提升型—北卡罗来纳三角研究园这三处创新城区。

(一) 创新源驱动型—剑桥肯德尔广场

肯德尔广场(Kendall Square)位于查尔斯河西岸的剑桥市,紧邻麻省理工学院,是全球创新企业最多、创新活动最活跃的地区之一。

该区域承接了麻省理工学院的溢知识技术外溢,集聚了大量能源、IT与数据、生物医药等企业,产业环境是具备全球竞争力的新兴高新技术产业产业集群。



图2 肯德尔广场区位图

肯德尔广场经历了三个发展时期,实现了从工业区、办公区到创新区的转变最早麻省理工学院在政府资金支持下进行军事研发,其附近区域逐渐发展成为军事工业区;1960年代—1970年代政府财政投入逐渐减少,该区域开始转型发展民用电脑生产行业;而1980年代后,区域内的企业逐渐从硬件转向软件开发,并基本摆脱了对国家财政的依赖,工业逐渐迁出,旧厂房逐渐更新为办公楼;1990年代,在校企合作下,生物技术产业首先爆发式发展,随后新能源等新兴科技产业崛起,区域创新能力不断增强。近年来,市政府希望将肯德尔广场及周边区域提升成一个密度更高的、更具活力的、更动态弹性的创新城区。

创新发展方面,打造良好的创业基础、创新氛围。创新创业活动在初期主要依托于该区域的低效用地和废弃厂房,低廉的租金和麻省理工学院的人才是初创公司选择肯德尔广场的主要原因。

但随着城市建设,地价和租金不断上涨,影响到了该地区的创业活力和小微企业的入驻。为了保持肯德尔广场的竞争力和活力,政府在2012年颁布《肯德尔中心广场规划研究》(Kendall Square Central Square Planning Study),提出要保留和增加初创企业的生存空间,允许增加建设密度,鼓励孵化器、联合办公空间、生产服务业态的发展,区域内新增办公空间的5%应开展与创新创业相关的活动。

同时,该区域成立了具有政府性质的剑桥创新中心(CIC),为创业创新人才及企业提供优质的环境。此外,努力引导创新文化,通过政策和宣传提倡学校的创新发展,并制定校企合作的鼓励制度,促进区域内创新生态的形成。

城市环境方面,改善公共空间,提升生活品质。规划中提出肯德尔广场不仅是工作场所,也是生活娱乐场所,应区别于硅谷以办公空间为主的空间形式,创新城区要合理配比功能用地,增加零售等生活服务空间,增加人们在此停留的时间和活动的多样性。

在2013年开始建设的片区改造项目(Kendall Square Initiative)中提出,在建设科技创新街区的同时,要建设商业娱乐街区,组织多元的商业活动,营造富有创造力的、有活力的空间,项目规划规定区域内75%的地面层用于商业及服务功能,增加街道活力。同时,规定区域内要建设15%的开敞空间,正在推进查尔斯河沿岸公园改造,绿地系统规划,步行道、骑行道的规划。此外,重点关注与调控住宅市场,满足基本居住需求。肯德尔广场创新城区希望该片区也成为生活居住街区,规定区域内住宅建筑面积最少要22300m²,其中18%的保障型住宅,8%的创新LOFT,通过商品房、保障房、LOFT等多种形式的住宅混合,满足包括居民、工人、学生等的各类人群需求。

(二) 城市更新型—西雅图联合湖南区

西雅图的联合湖南区位于西雅图市中心北侧,联合湖的南岸,是西雅图六个未来城市发展中心之一。2000年前,联合湖南区工业区的产业主要为面粉加工等传统制造业,片区用地类型单一,建筑物多为生产车间;2000年后,传统制造业逐渐衰退,面临衰败。



图3 联合湖南区区位

城市建设上,一方面,政府提出要增加建设强度,提高建设密度。未来该区域的建设强度将增加一倍,成为整个西雅图城市区域的重点建设片区。而现状用地较为混杂,以商业办公用地(占43%)和工业用地(占19%)为主,少量住宅(占4%)分布在东南侧。

规划中将涉及多处改造和重建的项目,新项目将重新规划建筑高度,尤其是零售业建筑和住宅的高度,鼓励土地的高强度利用。同时对地块分割、塔楼底商、沿街界面进行引导,建设高密度、步行友好的街道空间。

产业方面,为了激活经济发展和产业转型,政府通过政策倾斜吸引科技产业和教育机构,逐渐完成了亚马逊总部的迁入,华盛顿大学医

学研究中心、盖茨基金会校区的建设,以及生物医药产业的发展,片区开始恢复经济活力,并将创新驱动作为中远期发展目标。

2013年,市政府为了推进城市增长和片区的经济转型,对联合湖南区进行了新一轮的发展规划和公共基础设施投入,希望通过空间优化、就业提升、住房保障等措施进一步吸引创新人才和科技企业。

另一方面,促进用地功能混合,多业态发展提高就业率。规划中引入了SM(Seattle Mixed)用地标准—不规范土地类型,而是对地块上建筑的占地面积、体量、设计风格以及与周边城市空间的互动关系进行规范,例如街块内部划分、沿街立面等,用地功能则允许商业、办公、住宅、服务多功能使用及混合利用。

规划中尤其关注可以提供就业岗位的零售、服务业的发展,并结合交通中转站合理布局,开发建设交通站点周边要满足最低就业岗位要求:800m范围内至少包括15000个工作岗位,而整体片区就业密度则要求每英亩(约0.41hm²)提供多于50个工作岗位。

(三)科技园提升型—北卡罗来纳三角研究园

北卡罗来纳三角研究园(RTP)成立于1959年,是由州政府、当地企业、学校联合创办的美国最早的高科技研究园区,规划占地面积30km²,位于达勒姆(Durham)、教堂山(Chapel Hill)、罗列(Raleigh)三市中间,靠区域性道路与城市相连。

研究园一度引领区域及全国的科技发展方向,依托杜克大学、北卡罗来纳大学和北卡罗来纳州立大学的科研成果,形成了制药、微电子、生物技术、电信和纺织等产业的技术积累与企业集聚。

但近年来,管理者发现远离城市环境和大学校园使得园区对于人才和企业的吸引力在降



图4 北卡罗来纳三角研究园区位

低,园区的孤岛式区位、单一功能组织不能满足依赖于创新环境和非正式交流网络的创新人才、创业企业的需求。

2011年推出了新的50年远期发展规划,重新探讨研究园的功能定位、组织架构、土地利用、生态环境等方面。

在创新发展方面,考虑到园区内超过六成为10人以下的微型企业,超过八成为50人以下的小企业,管理者从原始创新转化和创业扶持入手,提高园区的发展活力。

园区以第三方非营利基金的形式,组建包括企业加速器(Alexander Business Suites)、创新促进中心(Alexander Innovation Center)、初创促进中心(First Flight Venture Center)在内的机构和基础设施,通过政策、场地、资金的扶持,提高对创业人才的吸引力和小微企业的成活率。

同时,针对园区内已形成的以生命科学、信息技术为主导的产业集聚,管理者进一步组织和引进专业化的实验室、加速器建设,例如生命科学加速器(The Hamner Accelerator for translational Biosciences)。

此外,提高商业服务水平,尤其是对创业企业提供一站式的服务,引进风险投资、法律援助、技术咨询等机构。

园区初期为保证科研活动的开展和企业的人驻,采取了特殊的土地利用政策,但也遗留了问题。

截至2011年,园区的22km²土地被划分成大小不等的区域,卖给了170多家企业持有,而剩下的土地也基本为生态用地和非建设用地;同时,规划规定园区内不允许进行商业和住宅开发。

这些政策保障了企业的用地需求和地价的合理控制,却造成了土地利用效率低、功能不完善等问题;空间布局分散,各企业间缺乏联系;缺乏基础的公共服务和商业设施,社区活力不强;没有配套住宅,工作者完全依赖汽车居住于周围的三座城市。

三、我国创新城区的现状与探索

目前我国对“创新城区”概念内涵的认知尚未达成统一,一般情况下将其等同于“创新型城区”,即“创新型城市”在城市行政辖区层面的延

表1 国内部分“创新城区”的概况

名称	所在城市	前身/主要依托资源	重点创新领域
中关村国家自主创新示范区海淀园	北京市	中关村科技园	软件、集成电路、新材料、生物医药等
张江科技城	上海市	张江高科技园区	信息技术、生物医药等
上海市杨浦区	上海市	复旦、同济等高校及大学科技园	现代设计、电子信息、科技金融等
上海市徐汇区	上海市	漕河泾开发区及徐汇科研院所	电子信息、生命科学、智能制造
大沙河创新走廊	深圳市	深圳大学城、科技园、腾讯等企业总部	软件和信息服务、文化创意、总部金融等

资料来源:根据相关资料汇总整理

伸和投射。在理论研究领域,已有成果大多数是对美国布鲁金斯学会系列研究成果的引介和拓展,但缺少针对我国实际情况的深入研究。而从具体实践来看,当前我国在双创浪潮中诞生的一批新兴城市创新空间,在一定程度上与“创新城区”的内涵实质相契合。

虽然空间尺度有差异,但目前我国“创新城区”的实践基本上都是在创新基础较好的高新区、科技园、高校周边基础上向外扩张,极少涉及传统产业及其承载空间的转型升级。相较欧美城市的多元化发展路径,我国创新城区的发展仍处于起步阶段,具有更多探索的可能性。

对照布鲁金斯学会“创新城区”的三种模式,上海的张江大体属于“城市化科技园”模式;杨浦区则属于“创新源驱动”的模式,目前,张江正在加快建设“国家科学城”,杨浦已成为国家首批创新型试点城区,并都取得了可喜的进展。

从发展空间看,上海外环线以内的中心城区大约620多平方公里,外环到中环两侧大约400平方公里。这一区域,相当一部分是过去的工业区或工业、仓储等传统产业集聚地。经过几十年的演变,工业区带来的人员聚居形成了高密度居住社区,并萌发了各种公共服务,最终形成了工业区的城市化。而原有的传统工业、仓储则逐步退出,包括改革开放后建的许多企业,留下了相当数量的产业空间,分布、分散、镶嵌在这一区域内。这是上海特有的、能够承接创新产业的宝贵资源。这些空间,让大量科技园、科创园、文创园的产生成为可能。

(一)上海宝山区——城市区域再造

作为一个典型的老工业基地城区,十多年来,在外环线以内100平方公里的中心城区范围内,围绕一、三、七号轨道交通线,采取“低成本、分布式、小集聚、嵌入型 and 专业化”的方式,利用分布在城区中的老厂房、老仓库、老堆场改造建设了数十个文创园、科创园、软件园、设计

园、创新园等,在原来的老城区、老工业区植入了大量创新企业、创新人才、创新机构。

其中一号线呼兰路站到共富新村站之间,南北约1.8公里,东西约1公里,方圆不到2公里的范围内,已有十几家老仓库、老工厂转型,建成了智慧湾科创园、上海智力产业园、泰德科技园、北上海信息产业园、上海移动互联网产业基地等一大批创业企业集聚地;

在三号线长江南路站到淞发路站的长约1.7公里,宽约1公里,方圆约1.7平方公里的范围内,转型改造建成了上海玻璃博物馆、中成智谷、上海国际工业设计中心、上海移动互联网创新园、复旦软件园、同济创谷、长江软件园、中城长江源等新兴产业聚集地;

从三号线殷高西路站到一号线共康站,东西约4公里,宽约1公里,方圆约4平方公里的范围内,相继建成了复旦软件园、金融科技产业园、新业坊、三邻桥、城市新汇、新杨湾、乐业LOFT、文科产业园、德必园、中设科技园等一大批创新园区。

(二)上海杨浦区——创新源驱动

杨浦工业根基笃厚,富集的高校资源在上海也是得天独厚。没有在积重难转的老产业中自怨自艾,杨浦做好“知识密度”的文章,用校区、园区和社区“三区联动”的独特生态主动打破边界,助力传统产业脱胎换骨。

作为寸土寸金的一线城市中心城区,杨浦将最宝贵的空间留给了创新。制度设计上,《杨浦知识创新区发展规划纲要》明确了大学校区、科技园区、公共社区“三区融合、联动发展”的核心理念。

联动方式上,首先体现在政府主动,做到“三个舍得”:舍得腾出最好的土地支持大学就近就地拓展,舍得把好的商业和地产项目让出来建设大学科技园,舍得投入人力、物力整治和美化大学周边环境。

这种取舍,让百年大学、百年工业、百年市政间产生了奇妙的化学反应。学校的围墙被打破,创新的知识和技术溢出校园,一种开放包容、充满活力、井然有序的城区新形态开始显现。

学校旁边,数个商业地产项目变身科技园区;园区周围,24小时深夜书店和智慧“无人书屋”为居民提供书香;社区里面,创业者带来了机器人、3D打印、新材料等酷炫“实验室”……在创智天地、国定东路、长阳路、环上海理工大学4大创新创业街区,经济密度明显提升,这里,被称为创业最能脱颖而出的“福地”。

(三)上海张江——城市化科技园

张江高科技园区成立于1992年7月,位于上海浦东新区的中南部,是上海乃至全国高新技术发展园区的先行者之一。当下,张江将着力突破核心领域“卡脖子”关键技术,围绕集成电路、生物医药、人工智能主导产业,通过“园区”向“城区”转变,持续将优化营商环境向纵

深推进。

张江科学城规划范围北至龙东大道、东至外环—沪芦高速、南至下盐公路、西至罗山路—沪奉高速,兼顾重大科技基础设施要求,总面积约94平方公里。

张江科学城的规划定位,是以张江高科技园区为基础,充分依托国家实验室、高校和科研机构,突出科技商务文化等创新要素复合,集聚全球顶尖创新人才、国家大科学设施、高水平专业院校、科研机构和跨国企业研发中心,转型发展成为中国乃至全球新知识、新技术的创造之地、新产业的培育之地;力争成为以国内外高层次人才和青年创新人才为主,以科创为特色,集创业工作、生活学习和休闲娱乐为一体的现代新型宜居城区和市级公共中心,成为“科研要素更集聚、创新创业更活跃、生活服务更完善、交通出行更便捷、生态环境更优美、文化氛围更浓厚”的世界一流科学城。



以杭实集团为例

浅谈 国有企业外部董事选聘

□董监办 徐意

外部董事制度，是国务院国资委为建立和完善董事会试点，进一步规范董事会建设工作所推出的一项重要创举。国务院国资委自2004年开始推行中央企业董事会建设试点工作以来，便已印发《国有独资公司董事会试点企业外部董事管理办法（试行）》，完善董事会组织结构，健全董事会基本制度，突出发挥外部董事的作用，并在其后的时间里力推外部董事制度，不断改良兼职外部董事、专职外部董事的履职和考核办法。新一轮国资国企改革背景下，推进国有企业董事会建设成为深化国有企业改革的重要突破口。国企改革三年行动方案对加强董事会建设、发挥外部董事作用提出了更加明确的新要求，着力建强专职外部董事队伍、加强对外部董事履职的服务支撑核心，不断增强董事会决策能力和整体功能，提升运行质量。选聘具有较高专业水平的外部董事，实现董事会外部董事占多数“外大于内”，能够为董事会带来更加丰富的专业知识和来自企业外部的专业经验，是加强国有企业董事会建设的重要一环，有利于完善国有企业法人治理结构，推进中国特色现代企业制度建设。

一、杭实集团外部董事选聘基本情况

杭实集团是市政府直属国有大型投资集团，致力于打造产商融结合的国际化投资平台，

2021年位列“中国企业500强”第154名。为深入贯彻落实区域性国资国企综合改革、国企改革三年行动有关要求，以“健全规范机构设置、贯彻落实董事会职权、完善制度规范运行”为抓手，推进以外部董事占多数为主要实现形式的董事会建设，加快子企业建成规范、高效、协同的战略型、决策型董事会，真正使董事会成为企业改革发展的决策中心和实施主体，有力推动国资国企改革发展和保值增值。

（一）加强统筹谋划，明确责任分工。按照市国资委统一部署，制定印发了《杭实集团推进子企业董事会建设专项工作方案》、《杭实集团子企业董事会建设“外大于内”工作方案》。成立“杭实集团加强子企业董事会建设专项工作领导小组”，各部门加强工作协同，形成工作合力，及时有序推进集团子企业董事会建设专项工作。

（二）研究确定董事会应建范围。目前集团共有36家二级投资企业共95席董监事席位。结合企业实际，明确集团二级子企业及市场化程度较高且有较大投资决策权的子企业设立董事会，由多股东投资设立的公司按照股东约定和章程规定设置董事会。截止目前，已完成35家应建范围内的全级次子企业层面外部董事的委派工作，基本完成外部董事“外大于内”。

（三）建立完善集团外派董监事人才库，配备配强外部董事，科学规范进行履职管理。积极

拓宽外派董事来源渠道,外招内聘,优选细分行业领军人物、技术专家以及熟悉法律、财务和公司治理的管理人员进入集团外派董监事人才库。目前已组建一支包括9名集团外兼职董事、3名专职董监事和62名集团内兼职董监事,共74人的高素质董监事队伍。集团根据投资企业实际,采取内外结合、专兼结合方式,委派综合素质高、履职能力强的同志到二级子企业任职,进一步提高董事会重大问题决策能力、战略判断能力和风险防范能力。

二、外部董事决策行为的影响因素

国有企业外部董事的市场化、专业化选聘,将推动董事会专业水准、决策机制和社会资本的重构,转变决策机制,提升决策效率。外部董事的文化背景、职业背景和地缘关系与其决策行为存在密切关系,影响着董事的投票行为及其对董事会的决策。

(一)关于文化背景

有关研究显示,董事会职能发挥会受到董事文化背景(知识结构)的影响。第一,外部董事受教育程度越高,探索和处理信息的能力和水平就越高,能更好地面对高度不确定性的决策,企业的创新活动也会更多。第二,外部董事在历史上形成的决策思维习惯会构成其在未来决策时的决策偏好,形成有倾向性的决策结果。第三,董事会拥有更多企业专业知识有利于减少信息不对称,外部董事掌握企业专有知识是提高董事会决策效率的有效途径,国有企业在选择外部董事时应考虑其企业专有知识的学习能力和学习成本。第四,国企董事会还需要有政治经验。从国企政治关联角度分析,拥有政府背景、有行政管理经验的董事会给企业带来更多的政府资源,同时有利于减少“内部人控制”。

因此,国有企业选聘外部董事,不能只是从学历角度来考察和识别人才,实践经验、治理能

力和学历背景相结合,是国有企业选聘时需要综合考虑的要素。合理选择既具有企业专业知识又有相匹配的外部专业知识,把两种知识有效结合在一起来提高董事会的决策效率。

(二)关于职业背景

职业背景与文化一样,是影响董事决策偏好的重要因素。上市公司更有聘请各种专家作为顾问的习惯。这些专家一般拥有良好的教育背景、丰富的理论与实务经验,他们往往能从局外人的角度提出一些有创见性的想法和意见来解决企业面临的问题,从而提高它们的经营业绩。由于独立董事拥有良好的外部关系网络,他们往往能够帮助公司化解面临的各种危机。根据上市公司的相关数据分析,我国上市公司独立董事来源涉及20多个行业,包括高等院校、科研院所、各类社会组织、政府部门、会计师事务所、资产评估机构、证券机构、咨询机构等,其中占比最大的为教授、公司高管、会计师,尤其是教授几乎占全部独立董事的一半。上市公司董事的广泛分布也为我们研究国企外部董事选聘提供了非常好的参照体系。

不同职业背景对董事会监督和决策功能影响颇深。董事的职业背景反映在认知偏好对问题的理解,信息处理方式和战略选择上。不同职业背景出身的董事对技术创新活动有不同的偏好,对企业研发支出的态度也不同。比如具有研发营销和设计经历的决策者更重视企业的技术发展,倾向加强产品和技术创新投入。具有生产流程开发和财务背景的董事习惯于从财务视角评估企业的投资决策,更加关注如何规避风险,因此更有可能制订保守的研发投资决策,降低企业的研发支出。

综上,国有企业选聘外部董事需要考虑不同类型董事人选是否会对董事会决策产生正面影响,需要通过对比企业类型,对董事会决策行为的研究来考虑最合适的人选。

(三)关于地缘关系

社会网络理论强调个人依赖他人的行为而改变其自身偏好和决定的决策外部性,在董事会这个决策群体中董事身处不同的社会网络之中,不同的关系网络必然对其决策产生影响。外部董事距离企业越远,获取信息的难度越大,尤其是只能通过面对面交流才能获得的软性信息根本无法获取,参加董事会议的成本也越高,因此外部董事地域位置与信息获取之间存在密切关系。联系到中国社会的特征,董事与经理层生活在同一个城市,会具有语言相通、经历交叉、利益相关、公共活动空间相同、生活习惯相同、思维模式相近等六个方面的天然相似特点。由于存在这些相似特点,本地董事容易与经营层形成亲密关系,从而获得更多信息。一般情况下外部董事可以通过公开的财务报表获得企业信息,但是企业软性信息只能通过个人长期观察和面对面交流才能获得,软性信息只能通过直接观察或私下接触获得,很难进行远距离传播。外部董事获得信息的丰富程度会影响其决策功能的发挥。而本地董事依靠与企业同城的特殊条件,与企业经营者易于面对面交流,可以通过多种渠道获得企业的软性信息。

本地外部董事利用地缘网络,可以长期直接接触公司内部人员,了解公司周边经营环境,向公司内部人员学习内部专有知识,帮助经营者更好地判断和实施并购项目。

三、选聘国有企业外部董事建议

通过归纳杭实集团董事会建设的现有情况,结合对外部董事决策行为的影响因素分析,可以得到国有企业外部董事选聘的如下建议:

(一)外部董事选聘应考虑国有企业特殊的治理环境。国有企业公司治理体系除了股东会、董事会和管理层的委托代理关系外,还有地方政府、国资委、党委会的行政隶属关系,因此在

考虑国企内外部董事的构成时,除了内部专有知识和外部专业知识,还要考虑政府背景、行政级别以及政治关联。国企改革核心重要一环是发挥董事会的决策作用,通过对董事会知识结构、决策机制、社会资本进行重构,发挥董事会的专业决策能力、跨界治理能力和知识融合能力。国企改革只有抓住了董事会改革这个关键环节,才能使整个改革进程顺利推进。

(二)国有企业外部董事需要有较高的专业素养、资源场景串联和沟通协调能力。董事的决策能力依赖专业知识,国企董事除了要有必要的专业知识、合理的知识结构外,还要有跨界传播和运用知识的能力,要能够突破不同制度环境和不同市场边界,把资本市场的专业知识与国企运营实际需求有效结合起来,要能够与内部董事进行密切的沟通与交流,融合外部专业知识和内部专有知识,要能够把国资行政管理与现代公司治理融合于国企董事会治理文化,推动董事知识共享,打造董事会凝聚力,发挥外部董事社会网络作用,引进更多外部市场资源,推动国企市场化变革。

(三)市场化选聘兼职外部董事是国有企业加强董事会建设的核心内容。市场化选聘兼职外部董事的加入,对于优化国有企业董事会治理结构、促进权威、规范、高效董事会的建设、提高董事会科学规范决策能力、更好地发挥董事会决策核心作用具有重要的意义。选聘到优秀人才任外部董事,也要完善考评激励机制,避免“干好干坏一个样”,外部董事薪酬考核需要和经营结果适当挂钩。同时,企业也要为外部董事提供履职便利条件,包括专门部门对接服务,后勤保障、调研考察、资料提供等妥善安排。并且,通过考察调研和专项汇报来实现董事对相关信息的主动获取,并针对重大议题开展项目调研,督促、检查董事会决议的落实情况。

MCN 行业分析

□ 风险管理部 肖梦媛

一、MCN 的概述

Multi-Channel Network(MCN)最早起源于 YouTube,作为个人创作者与 YouTube 之间的中介平台,提供内容分发、广告营销、视频变现等一系列服务,广告是国外 MCN 的主要营收来源。进入中国之后,由于中国独特的网络文化和宽容的社会环境,MCN 在我国的发展有了自己的新形态。

(一)MCN 定义:社交营销的中介服务机构

有学者将 MCN 机构具体定义为:联合若干垂直领域具有影响力的互联网专业内容生产者(PGC),利用自身资源为其提供内容生产管理、内容运营、粉丝管理、商业变现等专业化服务和

管理的机构。

笔者认为:简单来说,MCN 机构就是专注于社交营销领域的连接内容创作者、品牌方、平台方的中介及服务机构。

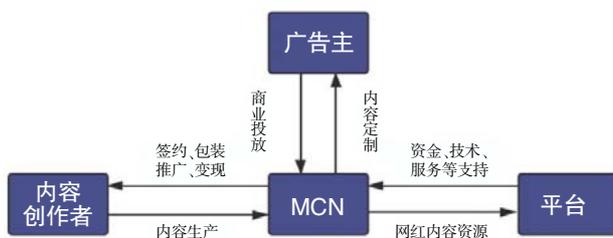


图 1 MCN 其他方关系图

(二)MCN 产业链:MCN 是整个行业的中流砥柱

目前,我国新媒体营销产业链条如下图 2



数据来源:广发证券发展研究中心

图 2 新媒体产业图谱

所示:上游是品牌方,中游是营销服务商、MCN 机构、平台方,下游则是终端消费者。

根据新媒体营销产业链和定义,可以看出 MCN 机构本质上是一个基于新媒体的社交营销中介机构。广告代理等其他营销服务商着重发布商业广告等方式进行营销,而 MCN 则着重于 KOL、网红等社交营销。所谓的社交营销就是利用人际关系等的情感营销,大家最熟悉“老带新”就是社交营销,还有朋友圈、微信群、QQ 群、熟人朋友推荐或各类公众号推荐等所谓的“种草”都属于此类。社交媒体市场份额也在逐步扩大。

从 MCN 产业链来看(如图 3),MCN 处于整个产业的中游,上游对接各种 PGC(专业生产者即 Professionally-generated Content, 也称 PPC, Professionally-produced Content, 如优酷的合伙人计划、罗辑思维)、UGC (用户生产者即 User Generated Content, 如 facebook、youtue、优酷)、PUGC(专业用户生产者,是 UGC 和 PGC 结合的

内容生产模式,如喜马拉雅 FM)等内容方,下游延伸至社交、电商等各类平台方,由平台方分发至用户端。

二、MCN 的发展历程

(一)新媒体的发展:媒介升级带来渠道平台更迭

从 1G 时代到现在 5G 时代,互联网技术的发展和网络环境的不断升级,带来媒体平台的变迁,流量也在不同类型的平台之间进行迁移。目前,我们已经处于 5G 时代下的新媒体营销时代,主要的渠道平台分为社交平台(如微信)、资讯平台(如头条)、短视频平台(如抖音)、垂直平台(如哔哩哔哩)、电商平台(如淘宝)、直播平台(如 YY)六大类。

(二)MCN 的发展进程:行业进入沉淀期

新媒体营销时代(如图 4),消费者决策路径变短,种草环节变得非常重要,既需要能够创作符合品牌调性的内容,也需要能够将内容精准

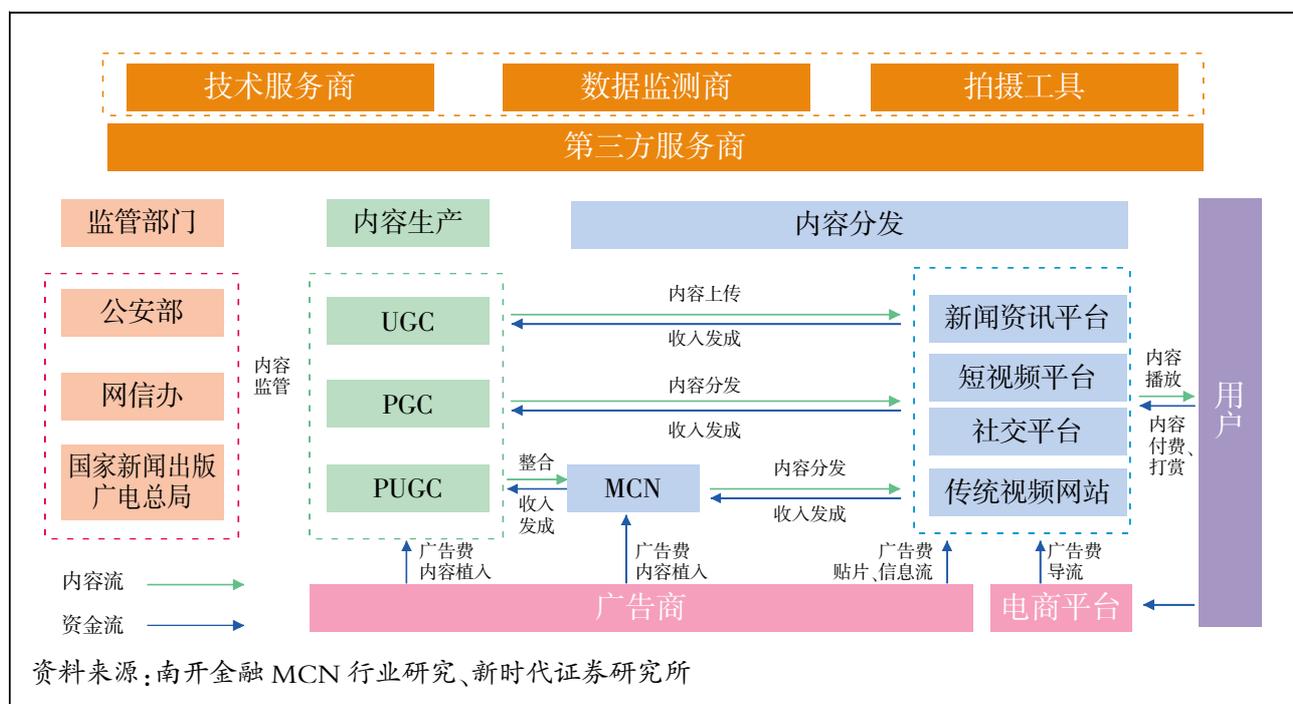


图 3 MCN 产业链图谱

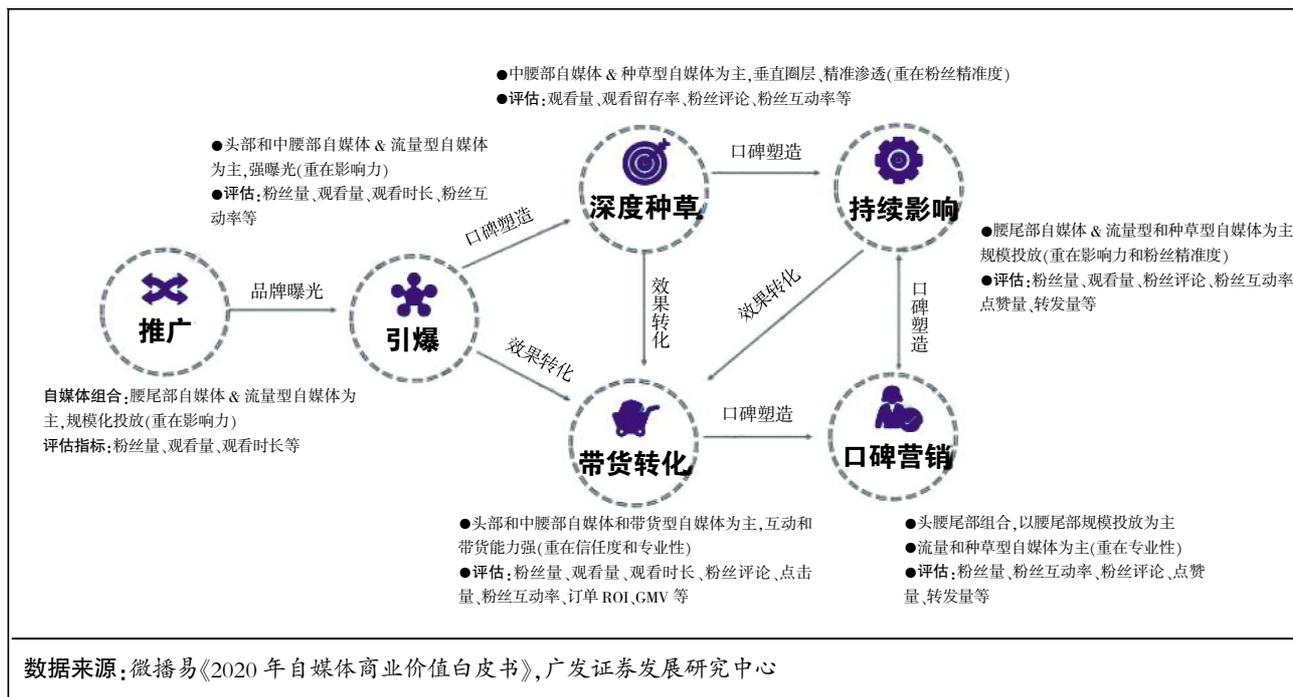


图4 自媒体时代的营销模式

投放给品牌的目标客户。媒介的变更带来营销模式的变化,MCN也因此营运而生。

国内早期的MCN大多是内容聚合的平台,随着新媒体平台类型的不断丰富,短视频、直播传播形式等的崛起,以及传统媒体公司、广告公司的进入和布局,MCN机构不断涌现并迭代更新,主要包括以下几个发展阶段(如图5):

(1)萌芽期(2012-2014年):随着微博自媒体影响力的提升,国内开始出现早期MCN机构,多为广告营销公司转型而成,此阶段缺乏市场基础和平台支持,发展较为缓慢。

(2)成长期(2015-2016年):微博微信等自媒体快速发展,抖音、快手等短视频内容创作兴起;如涵电商等MCN开始孵化网红,淘宝直播

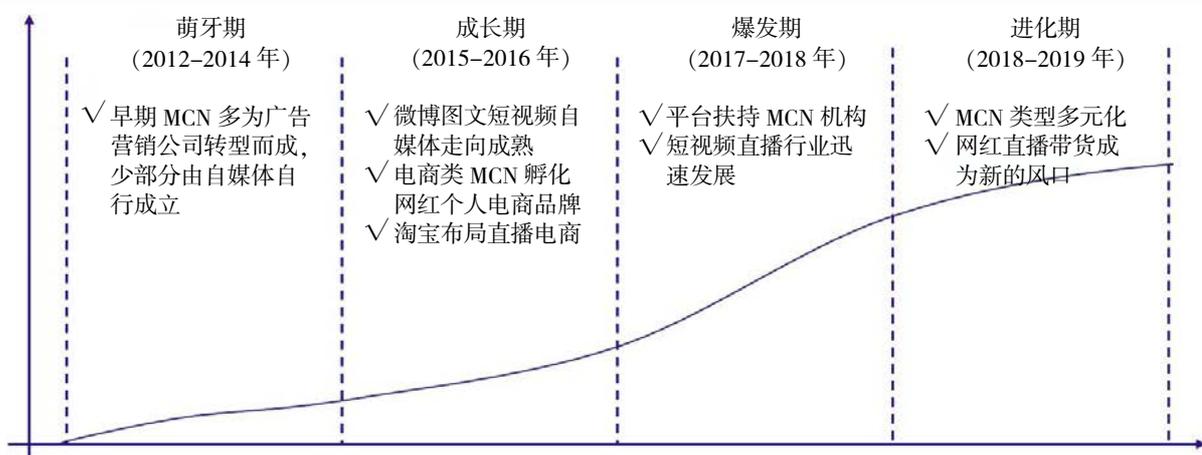


图5 MCN发展历程

开始培育主播。

(3)爆发期(2017-2018年):网红经济得到井喷式增长,大量资本开始扶持,带动MCN机构爆发式增长。阿里巴巴入股如涵、罗振宇签约papi酱、咪蒙文章满天下。李子柒签约杭州微念科技,开始做美食博主。

(4)进化期(2019年):MCN机构开启商业输出模式,形成各种不同的商业变现模式。淘宝直播GMV增长迅猛,网红直播带货成为新的风口。

(5)沉淀期(2020年—)进入2020年,MCN行业已经进入沉淀期,新进入赛道的平台发展难度逐渐加大。而头部平台的规模优势显现,并且相继寻求资本化道路,行业竞争格局分明。2021年,更是对平台在内容、使用时长以及消费等方面对青少年用户做出具体限制。例如每天使用时间不得超过40分钟,每天晚间到第二天早上的时段内禁止使用该软件,以及无法开启或观看直播,不能打赏、充值、提现等。

(三)中外MCN的异同:中国特色的多元化

MCN模式

先来看几组调查,结果显示:(1)我国的内容电商平台比美国更为丰富(如图6);(2)平均年龄19-40岁区间的人群是中国主流网红营销平台的最主要用户;(3)网络社交广告规模增长迅速,中国网民对于网络社交平台的广告接受度较高。

MCN虽起源于美国,进入我国后,由于我国拥有更丰富多样的内容平台以及更广大的受众用户,逐步已经发展成具有中国特色的MCN机构。在覆盖范围方面,国外MCN主要以YOUTUBE上的视频,而我国MCN已扩大到视频、直播、文章、图片、动漫等多个领域;在角色作用方面,国外MCN主要就是帮助个人内容创作者实现变现,而我国MCN则深入到前端内容创作、中端流量及粉丝管理、后端商业变现等多个环节;在收入渠道方面,国外MCN主要收入来源于与创作者之间进行的广告营收比例分成部分;而我国MCN的收入渠道除了广告分成之外,还来源于电商营销、知识付费、IP授权等多



资料来源:克劳锐,国盛证券研究所

图6 中美主要内容电商对比

种途径。

三、MCN 商业模式：广告营销和内容电商是主要变现方式

(一)MCN 业态分类

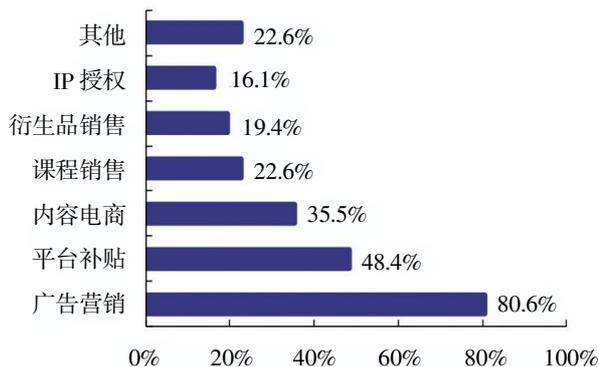
基于国内独特的平台环境与互联网生态，目前我国 MCN 机构主要可划分为内容生产业态和运营业态两大类业态，再可细分为内容生产业态、运营业态、营销业态、电商业态、经纪业态、社群/知识付费业态、IP 授权/版权业态七种细分业务。不同业态可以相互组合形成独特的 MCN 公司，就目前来看，市场上没有单一业态的 MCN，也没有同时参与 7 种业态的 MCN(见表 1)。

(二)MCN 变现方式

目前 MCN 变现方式多种多样，涉及的商业模式包括广告、电商、IP 授权、影视开发、图书出版、课程售卖、线下体验店、游戏、艺人经纪、直

播打赏等多种模式，主要的变现模式可划分为(见表 2):广告变现、平台补贴、内容电商、用户付费和 IP 授权五种，目前其中商业广告和内容电商为最主要的变现方式(如图 7)。

MCN 根据自身业态不同，会选择不同的变现渠道。



资料来源:克劳锐,国盛证券研究所

图 7 我国 MCN 公司变现方式占比图

表 1 我国 7 中 MCN 业态特征及代表举例

业态	特征	代表公司	典型案例
内容生产业态	以内容生产为主,逐步工业化和 IP 化	二更、新片场	二更为视频制作提供统一指导
运营业态	IP 孵化助攻账号变现	大禹、末那传媒	洋葱孵化办公室小野
营销业态	批量账号形成巨大流量池,高效触达消费群体	蜂群文化	蜂群制作《恋与制作人》全案推广
电商业态	注重与粉丝之间的沟通,塑造和巩固个人 IP 同时完成符合粉丝需求的消费转化	如涵控股、杭州宸帆、美嗖文化、达人说	美 ONE 李佳琦直播带货 YSL 口红
经纪业态	解决博主前端商务问题,利用资源优势进行组合营销	Papitube、星匠联盟	Papitube 签约众多个性艺人
社群/知识付费业态	从大盘粉丝中沉淀出重垂粉丝做专业变现	灵魂有香气的女子、日日煮、米未传媒	米未推出《马东的职场 B 计划》课程
IP 授权/版权业态	头期变现效率缓慢,属于后起之秀	十二栋文化、幕星社	大禹授权《一禅小和尚》动画 IP

表 2 MCN 五大变现模式特征

变现模式	特征
广告变现	最主要的模式,包括内容植入、视频贴片、信息流广告等形式
平台补贴	各家平台通过补贴政策吸引内容创作者或 MCN 入驻平台,创作优质内容,以便扩大平台的用户群体。
内容电商	一种是 MCN 红人在电商平台创建个人网店,通过内容平台为网店导流并变现,如网红抖音带货直接连接到自己的淘宝网店;另一种是平台自主搭建独立的电商平台,通过平台影响力和图文推广内容为自身电商平台导流并变现,如小红书通过达人推荐直接导到自建电商平台。
用户付费	包括用户打赏、平台会员费、内容产品付费三类
IP 授权	版权方或代理商的 IP 授权使用费等

(三) 广告营销变现方式分析

广告营销变现方式的路径为：品牌方提出广告需求,MCN 根据产品属性、客户要求以及自身的 KOL 资源为品牌方制定整合营销计划,选择合适的 KOL 矩阵制作对应的内容,再由 KOL 向粉丝进行内容输出的同时驱使粉丝产生购买行为,最终完成价值闭环。(如图 8)

MCN 收入的主要部分来源于商业广告(非信息流广告)。平台会从广告金额中抽取一部分作为技术服务费等,剩下部分由 MCN 和内容创作者分配。(见表 3)

(四) 内容电商变现方式分析

内容电商变现方式的路径为：由 KOL 制作

的内容来决定未来销售的产品,MCN 机构提供运营支持,实现“货找人”的销售变现模式。(如图 9)

MCN 收入的主要部分来源于：推广其他品牌产品获取的销售分成；以及创设自有品牌的销售收入。

四、电商变现之直播带货分析

(一) 直播带货核心逻辑

先来了解一个关于消费行为学的调查,据尼尔森对当代人们消费心理和行为的数据调查显示：(1)在消费金额中,非计划性购物占比远远超过计划性购物,且消费金额越低,非计划性

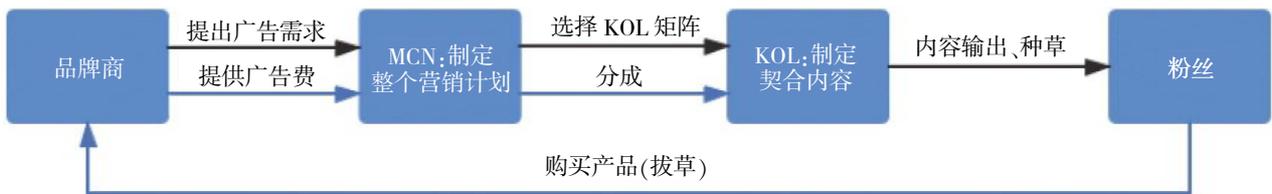


图 8 广告营销变现路径图

表 3 各平台的佣金服务费收取规范

平台	系统	日期	具体规划
新浪微博	微任务	2012 年	对接广告主与平台达人,微博抽取服务费
快手	快接单	2018 年	对接广告主与平台达人,快手抽取服务费
抖音	星图平台	2018 年 9 月	个人达人:达人 95%,平台 5% MCN 合作达人:MCN+ 达人 100%
小红书	品牌合作人计划	2019 年 1 月	红人需要签约 MCN 才能接单商业广告
B 站	花火接单平台	2019 年 7 月	个人 UP 主:UP 主 50%,平台 50% MCN 合作 UP 主:平台 40%,UP 主 +MCN60%



图 9 内容电商变现路径图

购物占比越大;(2)产生非计划性消费的主要来源有三种,占比从高到低顺序为:经周围好友推荐、经朋友圈推送链接、经社交平台 KOL 种草。

直播带货是电商变现的方式之一,其内在逻辑核心就是成为产生非计划消费的最核心因素——经周围好友推荐——的一种形式。直播用户高消费能力和各平台持续投入的背后,是随机性购物方式和品牌强社交营销,带来用户消费决策路径缩短,增加非计划性购物需求。直播带货具有较高的用户转化率和复购率,以至于不论是内容平台还是电商平台都纷纷加码布局该领域。

(二) 直播带货发展进程

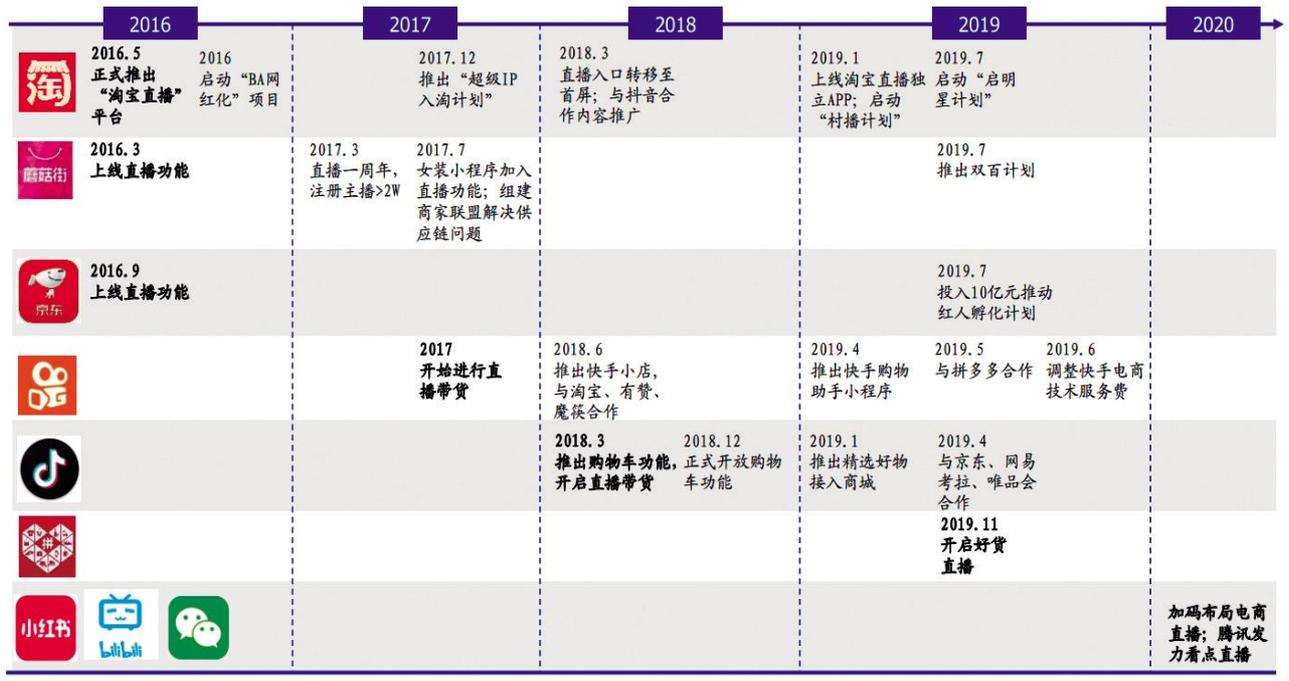
淘宝、蘑菇街、京东等电商平台在 2016 年率先启用直播电商,随后,抖音、快手等内容平台开始建设内部电商系统陆续入局,“种草基地”小红书、“Z 时代社区”BILIBILI 以及“社交龙头”微信也迫不及待地踏上这一新赛道(具体布局如图 10)。

(三) 直播带货产业链分析

拿李佳琦来说电商平台直播:他在淘宝直播给大家进行试用、评价、推荐,就是“网红口播种草”,评论区还有留言互动,如果看中,直播间会直接跳转到淘宝购买页面,可以抢券下单购买。电商直播产业链的参与主体是由“商品供应链、内容生产者、直播平台、商品变现端、消费者”组成的;其基本变现路径(如图 11)为:品牌方/工厂对接电商平台提供货源,同时与 MCN 机构合作确定直播方案,引入直播平台内容输出,最终引导消费者在电商平台变现转化。

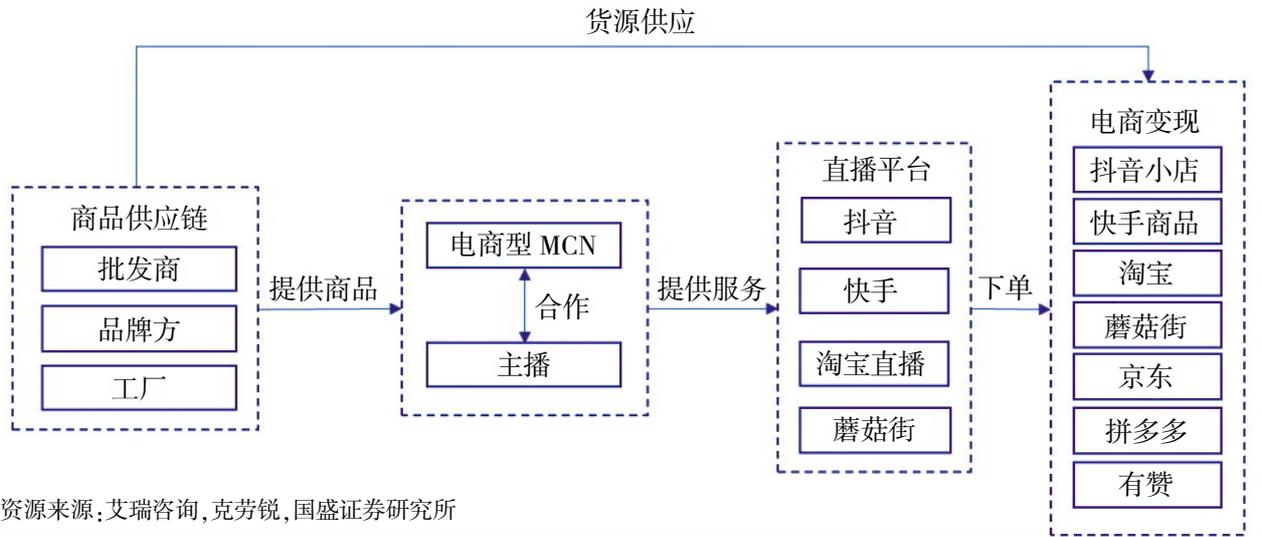
从变现路径上,我们可以看出,各方参与主体在整个产业链上的地位和话语权,电商/内容平台方和 MCN 最为受益,这也决定了各方的利益分成。

就拿目前最火的主流“淘宝平台”交易分成来举例说明各方的利益分成步骤,其他平台的分成逻辑是一样的,就是比例会不同。对于引流到淘宝上成交的直播营销(淘宝直播、快手、抖



资料来源:淘榜单,36 氪,国盛证券研究所

图 10 各大平台对直播带货的布局情况

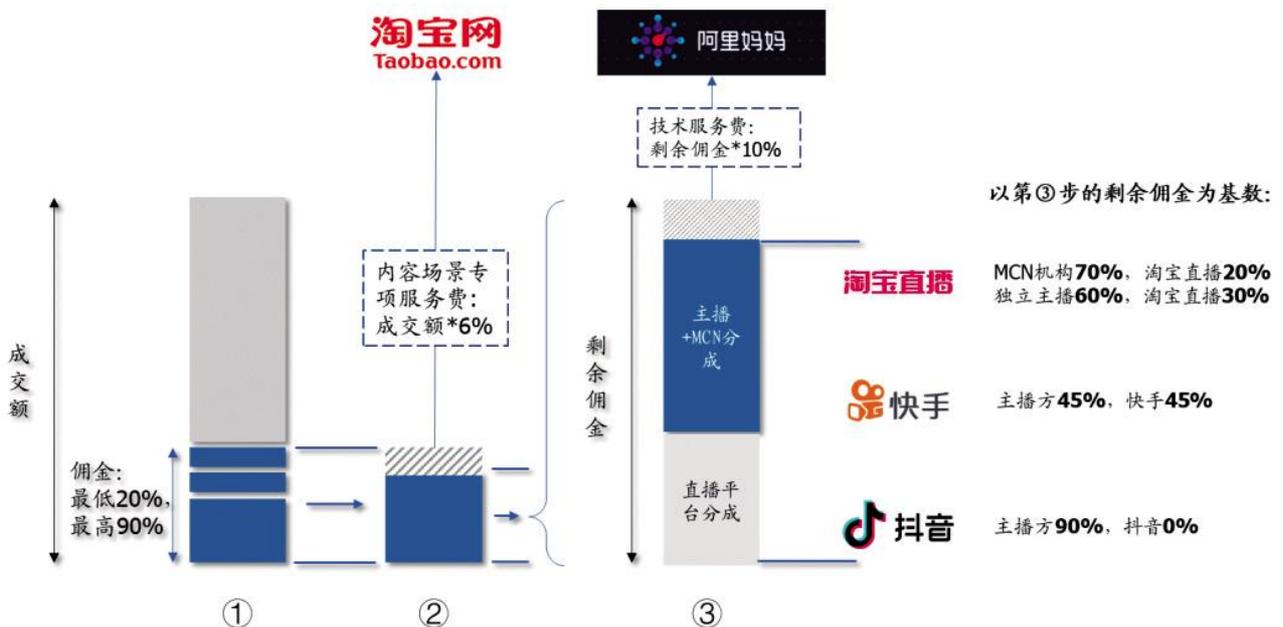


资源来源: 艾瑞咨询, 克劳锐, 国盛证券研究所

图 11 电商带货变现路径图

音等平台): 第一步, 先由与淘宝合作的品牌方从成交额划出的佣金; 第二步, 再先后经由淘宝联盟、直播平台抽成; 第三步, 前两步剩下的余额才会在 MCN 和主播方之间按其自定的比例分成。(如图 12)

直播带货变现模式得到验证, 将成为未来 MCN 的重要发展方向, 并带来较大的收入增长。从供给端来看, 直播带货的成功以及高转化率会吸引更多品牌方与电商/内容平台方投入更多的预算; 从需求端来看, 根据尼尔森对当代消费



资料来源: 各公司官网, 国盛证券研究所

图 12 在淘宝平台交易的分成情况

者行为调查来看,高达70%的消费者会受KOL及社交媒体的影响作出购买决策。

五、MCN的竞争格局:头部MCN规模效应凸显

近年来,MCN机构数量保持高速增长,2015年,我国MCN机构数量仅为160家;2018年,我国MCN机构的数量超过5000家,约是2017年数量的三倍;2020年MCN机构数量超过28000家,短时间内MCN机构数量快速发展,其中头部MCN的贡献率较大。头部MCN相比其他机构拥有更系统的培训体系、更强的广告及电商平台资源,这对内容创作者及网红来说,意味着更宽广的变现渠道、曝光率,因而更具有吸引力,以至于头部MCN又具备了更强的红人签约和孵化能力。据咨询机构研究显示,MCN机构整体规模上升,直播电商赛道拉高营收天花板,但90%的机构收入规模不到千万级,头部占有多数市场份额。

综上,头部MCN机构在分发渠道、内部管理体系、内容创作及网红资源方面都具备显著优势,同时,因其更强的社会影响力会吸引更多的资金方,提供更充足的资金用来布局产业链各个环节,渐渐产生一定的规模效应。

六、MCN机构的竞争优势:内容创作与商业变现双轮驱动

从上文对MCN产业链上下游以及变现模式的着重分析,我们可以看出,对于MCN机构来说,其核心竞争力来自于两方面:内容创作能力和商业变现能力。

在内容创作方面,关键在于KOL的孵化、签约、留存以及批量账号的管理运营能力。MCN机构培养KOL的方式包括签约和自主孵化,不管哪种方式,都会面临内容同质化,缺乏吸引力的问题;捧红的KOL出走之后带走流量的问题;以及优质网红无法复制的问题。这就要求MCN机构应拥有强大的内容运营团队,并建立KOL孵化机制。

在商业变现方面,关键在于对接商品供应链以及获取并积累内容分发平台和广告资源。一方面,稳定的商品供应和高质量的商品品质是电商变现的基石,没有好的商品,越高的变现率反而是灾难。上文分析过MCN本质上是社交营销和口碑营销的结合,商品质量越差,复购率越差,直接影响口碑和声誉,这种负面效应是不可逆的。另一方面,MCN机构还应加强与流量平台或广告方的良好生态合作关系,增强优质内容的曝光率,这是变现能力的直接体现。



要做培训， 让我们先从学习谈起

□人力资源部 汪顺唯

一、学习的定义是什么？

确切地说，培训是学习的一个分支。所以要谈培训，不得不从学习谈起。首先问大家一个问题：学习的定义是什么，估计很少有人想过，也很少有人能给学习下一个比较清晰、严谨的定义。如果不将学习这个定义搞清楚，你根本不明白培训真正应该做什么。那么学习的定义究竟是什么？学习心理学给出的定义是：学习是由经验引起的能力或倾向相对持久的变化。《组织行为学》原文摘录如下：“在经验的作用下发生的相对持久的行为改变。我们可以这样说，行为的变化表明了学习的发生，学习就是行为的改变。”

二、如何理解“倾向”这个词？

对于能力的相对持久的变化，我们很好理解，但是对于倾向的相对持久的变化，我们如何理解呢？其实，态度对应的是学习定义当中的倾向，加涅在《教学设计原理》中指出态度是行为倾向而不是行为本身。在学习心理学中，态度就是对一类对象做出一类反应的内部倾向。能力涉及会不会、能不能的问题，那么倾向就涉及愿

不愿的问题。如果一个人具有很强烈的倾向(态度)，那么他的能力“可塑性”非常强，也即他的能力通过培训后习得的可能性更高。举个例子：一个人具有很强烈的分享知识的意愿（表明行为的倾向很高），那么即使现在知识技能很弱，他也会驱动自己去学习，进而提升能力，未来走上讲师的岗位。以此类推：

如果一个人的态度是友善的，就具有友善的“行为倾向”，就会大概率地表现出友善的行为，否则就是伪善的；

如果一个人的态度是热情的，就具有热情的“行为倾向”，就会大概率的表现出热情的行为，否则就是假热情。

了解这一层逻辑关系对于培训管理者来说非常重要，它至少可以给我们指明以下方向：

(一)在做培训选拔的时候，我们应选拔学习积极性强的学员，因为他们具有强烈的学习行为倾向；

(二)在具体的教学内容上，态度是知识和技能学习的“加速器”。比如要想展现出良好的服务技巧，如果你本身具有强烈服务的态度(即具有强烈的服务行为倾向)，输入服务相关的知识和技能，那么行为转变就是高概率事件。所以

态度极其重要,绝不容忽视。对于我们培训管理者来说必须去界定岗位的高绩效“态度”并进行培养。

三、怎么证明能力或者倾向发生了相对持久的变化?

学习是学习者内部的能力或者倾向的变化,这一内部的变化不能被直接的观察到,那么我们如何知晓这种变化是如何发生的呢?答案就是对行为的观察或测量,根据学习心理学的描述,能力和行为存在着密切的关系;内在的能力或者倾向发生了相对持久的变化,必然会在行为上体现出相对持久的变化。加涅在《教学设计原理》里是这样说的:我们不能直接观察某人已形成了一种性能(指的是能力)。我们只能通过观察学习者在需要应用该种性能的任务中的表现(表现指学生外在的、可以观察的行为,如测验的得分、行为举止等。加涅认为,内部的变化必须通过外在的表现变化反映出来,表现的相对持久的变化是衡量学习是否发生的重要指标。)这一关系非常重要,因为行为是可观察、可测量的,通过测量行为的相对持久的变化,就可以推论或测出能力或倾向是否发生了相对持久的变化。请记住这句话:思维和认知的改变不能被显性评估,只有行为才能被显性评估。如果你理解了这一层逻辑关系,那么你就会理解做招聘的同事为什么要用“STAR 面试法”,麦克利兰在做胜任力建模的时候为什么要用“BEI 关键事件访谈法”,柯氏为什么要在第三级去评估行为改变了。

闲言少述,言归正传。从学习的定义,我们看企业的培训,你会发现什么?你会发现大部分企业内的培训并没有让“学习发生”,也即学员的行为并没有发生相对持久的变化。这个还算是好的,很多的培训充其量只不过是知识的传播,哦不对,是知识“到此一游”:知识从老师的大脑

中传播到学员的短时记忆中(少部分到了长时记忆),然后学员短时记忆中的知识并未得到及时的编码,还没等到行为改变的阶段,知识便遗忘了。

四、行为改变是什么?

既然能力或倾向发生相对持久的变化是要通过行为改变才能观察或者测量出来。那么我问大家一个问题:行为改变到底是什么?很多培训人士理解的行为改变过于“狭窄”,必须是明显的“新动作”产生,或者动作的“幅度”大到可以“肉眼”可见的程度才叫行为改变。这样理解显然是错误的,我举一个极端的例子:英国物理学家霍金只有三根手指可以活动,如果按我们的对行为的理解,那么霍金 21 岁之后就不能再学习了,因为他“行为没有发生改变”。我们应该如何解释霍金的现象呢?要解释这个问题,必须先知道什么是行为。那么行为的含义究竟是什么?我们从心理学的角度来描述:行为是指对环境刺激做出反应。那么反应导致的行为一定是“外显”的吗?显然不是,人的行为可分为外显行为和内在行为。外显行为是可以被他人直接观察到的行为,如言谈举止;而内在行为则是不能被他人直接观察到的行为,如意识、思维活动等,即通常所说的心理活动。

外显行为表现在两方面:新行为的产生和旧行为的改变,如果要再细分,可分为以下 6 个方面:

◆表现一个全新的行为,举例:学会该岗位上一个新的操作技能

◆改变已有行为的频率,举例:漏检率降低 20%

◆改变已有行为的速度,举例:该产品该工序的标准作业时间减少 10%

◆改变已有行为的强度,举例:脾气暴躁的经理在周会上发脾气的情况减少,或运用更平

和的语言表达批评与指正

◆改变已有行为的复杂性。在获得指导后,更深入更详细地讨论某一特定主题。举例:A经理将部门成员汇报工作进展的周会,转变为了了解下属工作情境中行为表现、工作开展的计划与过程跟进、增进彼此了解探索更多解决问题的资源和方法的绩效辅导。

◆对某一特定刺激做出不同寻常的反应,举例:质量部对于新产品的直通率不尽如人意,以前坚持“品质是制造出来”的观点,现在会组织研发设计、工艺制程、质量、制造部门的同事,将此问题作为专案进行研究和处理,在设定的期限解决或改善。

作为培训管理者应该好好理解行为改变的这六个方面,因为你负有改变学员行为的责任(当然,行为改变不是你一个人的责任)。那么问题又来了,你如何改变学员的这六个方面的行为?假设要让一个能产生高绩效的新行为重复出现,你会怎么做?行为改变属于另一个课题,在此按下不表。接下来,我们讨论最后一个问题。

五、关于学习结果的分类分享

根据学习的定义,我们知道学习习得的结果就是能力或倾向的相对持久的变化,简单说学习习得的结果就是能力或倾向。对于学习结果,这里分享三点:

(一)我们培训圈有个对能力的经典分类:知识、技能和态度。很多人误以为这个分类来源于著名的教育心理学家布鲁姆,其实这个分类来源于美国的军事部门,二战期间,有大量的心理学家、课程专家等为军队做培训,很多的培训理论就产生在军队中。

(二)布鲁姆等人对学习结果的分类如下:认知领域、情感领域和心因动作领域;现在的培训人士基本都将认知领域等同于知识,情感领域等同于态度,心因动作等同于技能;显然这样的做法值得商榷;情感领域等同于态度,这个在加涅的《教学设计原理》和盛群力版的《21世纪教育目标新分类》都说明,在此不赘述,有兴趣的小伙伴可以去找书来看。但是布鲁姆等人对于心因动作的描述指的是动作技能。我们都知道技能分成2个亚类:认知技能和动作技能,而认知技能显然属于认知领域,尽管认知技能有时需要动作技能表现出来。

(三)麦克利兰指出能力是一种决定成功绩效的特性,他超越了纯粹知识、技能和态度的范畴,还包括知识的各种体系、理论或动机。因为智慧技能是对概念性知识的认知操作。

培训其实是非常专业的活儿,用专业来证明培训的价值,帮助学员发生行为改变,进而产生绩效改变,是一个培训人持久的追求,路漫漫其修远兮,吾将上下而求索。





杭 实 简 讯

【杭实集团召开 2022 年系统党建纪检工作会议暨“实创汇”党建联盟启动会】4月2日,杭实集团召开 2022 年系统党建纪检工作会议暨“实创汇”党建联盟启动会。集团党委书记、董事长沈立就做好 2022 年系统党建纪检工作提出相关要求,宣布“实创汇”党建联盟正式成立。集团党委班子成员、系统企业党组织、纪检组织负责人、党建联盟成员单位代表、集团各部室负责人和获奖先进代表参加会议。会议由集团党委副书记、董事陈国华主持。

会议表彰了 2021 年度系统“四强”党组织、纪检监察工作先进集体和个人,党支部领办项目优秀案例等荣誉。轻机实业、电化集团、金鱼集团等 3 家单位代表先后作经验交流。

杭实集团党委副书记、董事陈国华介绍联盟创建情况。为了全面贯彻新时代党的建设总

要求,不断激发党建新活力,按照杭州市委组织部印发的《关于深化全市域党建联盟助力争当高质量发展建设共同富裕城市范例的指导意见(试行)》精神,结合杭实集团党委年度工作安排,提出了创设“实创汇”党建联盟的设想。联盟以“1+4”为架构体系,下设热联价值链联盟、基实产业链联盟、老字号创新链联盟和产业园业务链联盟 4 个子联盟,经宣传推介,这一设想得到杭实“朋友圈”的广泛支持,截止目前,共有来自企事业单位,在杭高校、社区等共 71 家单位的党组织应邀加入联盟大家庭,呈现出行业领域多元、组织特色鲜明、场景资源丰富、合作机制灵活的良好开局。

联盟成员单位代表杭州景业智能科技股份有限公司董事、总经理助理邵礼光,杭州轻联投资集团有限公司党支部书记、董事长、总经



理徐贤俊就“串联场景 共享共赢”为主题作交流发言。

会上,沈立提出,过去一年是党和国家历史上具有里程碑意义的一年,也是杭实集团深入推进战略落地、聚力实现“十四五”开门红、综合实力大步提升的丰收之年。一年来,系统各级党组织、纪检组织发挥优势、认真履职,各项工作取得了新的成效,新一年要坚持稳中求进工作总基调,以“喜迎二十大、服务示范区、保障亚运会”为主题主线,围绕“串联场景、共享共赢”,并对抓好系统党建纪检工作提出五方面要求:一要坚持“讲政治”,企业站位要有“高度”。要始终坚持党建统领,落实“七张问题清单”工作;要突出抓好党的创新理论武装;要巩固拓展党史学习教育成果。二要坚持发挥“核心作用”,党建引领融合要有“深度”。要认真实施“双融工程”;要在党建联盟串联场景上出成效;要在党建品牌迭代升级上下功夫。三要坚持“聚人才”,队伍建设要有“精度”。要完善干部“选、育、管、用、爱”立体化工作体系;要加强年轻干部培养选拔工作力度;要营造最优的人才生态。四要坚持“抓作风”,压实责任要有“力度”。要强化“令行禁止、使命必达”的责任意识;要发扬“说了就办、定了就干、干就干好”的争先精神;要涵养“廉洁自律、风清气正”的优良生态。五要坚持“聚合力”,宣传工作要有“广度”。要全面做好意识形态各环节工作;要广泛开展主题宣传;要重视统

战与群团工作。

会议最后,沈立强调,要以“实创汇”党建联盟为载体打开党建工作新局面,期待着各成员单位能协同融合推进党建和业务工作,让党建做“乘法”,促成成员单位间“多层次、多领域、全方位”的合作,进一步把党建优势转化为创新优势、竞争优势和发展优势,为服务区域经济、履行社会职责贡献力量。(杭实集团 王成豪)

【杭实集团召开2021年度系统企业党组织书记抓基层党建和人才工作述职评议会】

3月7日,杭实集团召开2021年度系统企业党组织书记抓基层党建和人才工作述职评议会。市国资委党委副书记许宏球到会指导,集团领导班子成员、各部室负责人、系统国有及控股企业党组织书记、参股企业党组织负责人,以及“两代表一委员”、民主人士代表参加会议。会议由杭实集团党委副书记、总经理朱少杰主持。

会上,12家国有全资、控股及托管企业党组织书记就抓基层党建和人才工作情况作了口头述职,13家参股企业以书面形式呈现述职。



集团党委书记、董事长沈立在点评讲话中指出,复盘过去一年,是集团“十四五”高质量发展和开好局、打基础、画蓝图的一年,也是基层党建和人才工作强引领、提质量、聚合力,呈现良好开局态势的一年,各企业党组织坚持问题导向,聚焦“七张清单”讲成绩、找短板、谈打算,实现党建人才工作和企业健康发展双赢成效。

沈立指出:一年来,各基层党组织高质量开展党史学习教育,学史力行成效显著。一年来,各基层党组织聚焦中心精准发力,提振企业发展动能。一年来,各基层党组织基础工作不断夯实,组织优势充分显现。一年来,各基层党组织坚持人才强企,智汇杭实形成合力。一年来,各基层党组织落实全面从严治党,企业高发展根基更加巩固。肯定成绩的同时,沈立强调,我们仍要对标对表找差距重落实。一是要以更坚决态度扛起抓基层党建“第一责任人”责任的政治自觉、思想自觉和行动自觉;二是要以更高标准推进基层党建全面进步全面过硬,坚持严字当头、实字托底,始终从严、全面从严,做到求真务实、真抓实干,推动系统党建工作纵深推进。三是要以更有力举措确保各项任务落地落实,抓深抓细,坚持大处着眼、小处着手,抓精准、抓具体,推动各项任务件件落实、年年见效。

市国资委党委副书记许宏球对2021年以来杭实集团系统企业党建和人才工作取得的成效给予充分肯定,并对下阶段抓党建和人才工作提出新的六个具体要求:

一是要坚持强根固魂,提高政治统领力。高标准完成国企改革三年行动任务,为争当浙江高质量发展建设共同富裕示范区城市范例贡献力量。

二是坚持引领融合,提高发展推动力。围绕中心,服务大局,围绕“亚运攻坚、共富示范”主题年,聚焦主责主业,在最重要的任务、最难办的事项、最薄弱的环节,履行好服务杭州经济产业发展的使命和责任。

三是要坚持强基固本,提高组织战斗力。树立大抓基层的鲜明导向,以提升组织力为重点,继续强化基层党组织标准化、规范化建设,多层次推进党员教育培训工作,加强党务工作者队伍建设。

四是要坚持人才强企,提高企业竞争力。健

全人才培养、引进、使用、管理机制,从生产经营需求向高质量引才转变,把引才聚才同带项目、带团队、带效益结合起来。

五是要坚持正风肃纪,提高清正廉洁力。要贯彻习近平总书记在十九届中央纪委六次全会上的重要讲话精神和省市相关会议部署,坚持严的主基调不动摇,进一步营造风清气正、干事创业的良好环境,营造良好的政治生态。

六是要进一步压实党建工作责任,推动企业担当作为。要以系统性统筹抓党建,以党建思维改进工作方式方法,提升工作成效。基层党组织要强化党建促发展的功能,广大党员要立足岗位,加强基层锻炼,从讲党性高度认真履职尽责。

会议同步开展了述职评议。

(杭实集团 王成豪)

【杭实志愿者连续作战 党员干部赶赴一线共筑防线】疫情就是命令,防控就是责任。

从3月14日至今,接上级组织部门支援一线抗疫的指令,杭实集团党委从系统所属企业和本级机关中,每天派出50名志愿者前往余杭仁和“三区”的5个村社开展防疫志愿服务。

在村社的统筹安排下,杭实志愿者们组成多个小队,分批分片开展居民出入管理、信息排查录入、物资配送等疫情防控协助工作。连续多日,志愿者们清晨出发,驱车一个多小时赶赴余



杭各点位,与村社干部密切配合,并肩作战,到傍晚才能回到家中。尽管疲劳,但是志愿者们毫无怨言,默默坚守,无私奉献。

3月15日,当上城疫情出现反复后,集团又紧急集结50人增援笕桥街道,到了花园社区现场,志愿者们一层一层爬楼梯,一家一户敲门询问,引导居民前往监测点进行核酸检测,确保每位住户都被及时通知并完成检测。劝导工作结束,志愿者们又与社区工作人员一起维持现场排队顺序,协助开展健康码核验等工作。

疫情当前,大爱涌动。杭实志愿者们连续作战,以热心、诚心和使命担当守护杭城的安全防线,共同筑牢疫情防控的铜墙铁壁。

(杭实集团 章卓佳)

【杭实集团星辰计划:直播带岗助力企业招聘用工和雇主品牌宣传】阳春三月,万物复苏,在招聘的黄金时段,杭实集团组织9家系统企业提供30个就业岗位与求职者相聚在前程无忧直播间,以互联网为依托,以流量为媒介,开展一场别开生面的新型招聘会。

各企业招聘负责人在直播间里逐一上场,分别介绍企业自身发展、招聘岗位、任职要求、薪资福利等情况,在线答疑解惑,提高求职者对企业、岗位的了解与认知,有效避免双方因信息沟通不足导致的理解错位问题。

“直播带岗”作为新尝试,将传统“求职跑腿”转变为“简历点投”,“面对面交谈”转变为“零接触面试”,提高双向招聘效率,实现岗位靶向推送。据统计,本次专场直播间内互动频繁,气氛活跃,弹幕近4000条,在线观看人次达12万余人,借助平台扩大影响,助力企业品牌宣传,达到树立雇主品牌形象的目的,本次招聘会30个岗位共收到简历1000余份,在一定程度上减轻企业招聘用工的压力。

“直播带岗”新模式的开创也表达了集团的



敬贤礼士之心、栽桐引凤之诚,集团将秉持海纳百川的开放姿态,奋力开创“扬蹄奋进、竞相奔腾”的新局面,为系统企业人才引进提供持续的服务与赋能。

(杭实集团 汪顺唯)

【杭州市副市长胡伟一行调研视察金鱼集团普络飞公司】近日,杭州市副市长胡伟以及市政府副秘书长劳新祥,市经信局副局长尤荣福,钱塘区副区长徐进,钱塘区经信科技局、市场监管局、政府办、商务局、社会发展局相关负责人等一行来到金鱼集团投资企业普络飞公司开展“大物防”检查指导工作。金鱼集团党委书记、董事长、总经理徐虹,普络飞公司党支部书



记、总经理李裕华陪同调研。

胡伟一行首先参观了普络飞公司生产现场,详细了解企业生产经营、年度目标任务和复工复产等情况。

在“物防”工作座谈会上,普络飞公司汇报了企业进口物品来源、核酸检测频次、防控措施落实等情况。胡伟对普络飞公司“三码”必查、核酸必做、体温必测以及进口物资四道消杀工序等各项防控措施给予肯定。他强调,疫情之下,要深刻领会习近平总书记关于新冠肺炎疫情防控工作的重要讲话和重要指示精神,全面贯彻省委省政府、市委市政府部署要求,坚决做到人防物防应防尽防,从严从实抓好疫情防控各项措施,全力筑牢疫情防控坚固防线,切实保障人民群众生命健康安全。

胡伟指出,为确保杭州亚运会、亚残运会的顺利召开,企业还要做好安全生产工作,并希望普络飞公司能够起到模范带头作用,做好以下三点:一是生产计划做到精准管理、科学合理,精准到每一日、每条生产线、每个环节节点,确保企业生产不受影响;二是继续做好人员防控,督促员工继续保持高度防护意识,同时严格落实直接暴露人员各项防控规范要求;三是对委托第三方进行的环境消杀、核酸检测等防控工作,要注意质量控制和评估,做到互相制约、相互监督。

最后,胡伟表达了对企业的期望。他希望普

络飞公司在发展壮大的同时,要持续抓好疫情防控 and 安全生产工作,做到防疫生产两手抓两手硬,为一季度“开门红”加油助力。

(金鱼集团 吴伟芳)

【杭实集团布置落实市国资委减免房租工作】为保质保量完成国有房屋租金减免工作,杭实集团第一时间宣贯落实,研究部署市国资委减免房租工作要求。

按照市政府关于促进服务业领域困难行业恢复发40条政策意见的第9条“减免市场主体租金”,明确服务业小微企业和个体工商户承租市、区属国有企业房屋,免除3个月租金、再减半收取3个月租金。市国资委于3月28日召开市属国有企业落实减免房租工作的专题会议,传达了减免房租政策精神,研究部署市属国有企业抓好贯彻落实工作。

3月29日,杭实集团下发“关于落实市国资委减免房租工作专题会议精神的通知”,要求各相关企业扛起国有企业责任担当,认真细致地做好国有房屋租金减免工作,做到应免尽免、应减尽减,不留死角;要求各企业在上半年完成房租减免的主体工作,以切实帮助服务业领域困难行业渡过难关、恢复发展。此次免租工作要求高、责任重,杭实集团各企业需成立工作专班,并提前做好房屋租金减免的政策宣贯和摸底工作,不折不扣完成减免房租工作,确保减免租金真正落实到实际承租经营户。

(杭实物产 赵桂芳)

【杭实资管重点投资企业景业智能首次公开发行股票注册申请获批】3月22日,杭实资管所投企业杭州景业智能科技股份有限公司(以下简称“景业·智能”)首次公开发行股票注册的申请正式获得中国证监会审核批复。

景业智能成立于2015年,是杭州市高端装

备和智能制造领域的优秀企业，一直以服务中国制造业、提升其自动化水平和基础工业为己任，深耕特种机器人及智能装备领域。其创始人来建良先生是公司的技术领军人物，长期从事工业机器人及其智能装备方面的研究与产业化，作为主要发明人，获 32 项发明专利授权和多项国家级荣誉。长期以来，来建良先生以“创新，为国家强大和产业发展提供可靠智能装备”为使命，带领景业智能成为核工业智能制造解决方案的领跑者。

景业智能自成立之初即专业生产核工业机器人及智能装备，是中核集团合格供应商，经过多年的行业积累与发展，公司现已成为核工业机器人及智能装备领域的重要供应商之一，提供的智能装备已被多个国家核工业重大专项成功采用。

杭实资管践行重点项目持续投资的逻辑，分别于 2019 年、2020 年参与景业智能项目的投资，是仅次于中核浦原的第二大外部投资人，见证了景业智能的发展与壮大，也见证了我国核工业设备的智能化水平不断提升。未来杭实资管将继续深耕国产替代和“卡脖子”技术的投资与服务，助力中国制造业高质量发展。

(杭实资管 尹晓宁)

【浙江省文化产业投资集团调研 LOFT49 项目】 近日，浙江省文化产业投资集团党委书

记、董事长姜军，拱墅区常委、宣传部长翁嫣等一行莅临 LOFT49 项目 1 期，就拱墅区文化产业发展情况展开调研。工投发展董事长兼总经理翁剑雄、杭州万科总经理陈灏及万科相关人员陪同参观调研。

姜军行走访 LOFT49 园区入驻创意企业代表安道设计、画枚动画和思库传播，实地考察了企业特色和其业务经营情况，和企业负责人深入交流文创产业趋势下企业经营现状，了解优质文创企业的业务发展经营模式。

随后，姜军一行和项目团队进行了交流。LOFT49 项目 1 期运营负责人吕小雨对园区发展历程、产业招商情况、运营服务理念及项目整体规划等概况做了介绍。调研中，姜军认为 LOFT49 作为拱墅区文创园特色项目，深入挖掘了大运河文化带的文化底蕴优势和文化产业优势，在传承工业和文创文脉、城市更新和产业升级迭代方面都做了很好的示范。他也建议，园区要进一步结合创意空间特色亮点，积极发挥产业集聚效应，为园区企业搭建产业交流平台，助推拱墅高质量建成大运河文化产业带。

LOFT49 作为创意城市先行区，坚持开放合作的产业生态共建理念，通过文创产业链整合，目前已形成良好的产业氛围。未来，LOFT49 将继续发挥产业集聚效应，引擎拱墅升级创意产业！

(工投发展 沈小省)





4月2日下午,由杭实集团党委发起组建的“实创汇”党建联盟正式成立,联盟成员单位部分代表参加启动仪式。

据悉,“实创汇”党建联盟以“强党建、融业务、促发展”为主线,通过组织联建、活动联办、人才联育、品牌联树、场景联创“五联”为牵引,把党的政治优势、组织优势转化为竞争优势、发展优势,促进联盟成员单位党建资源互通、业务场景互动、发展成果共享,推动党建和业务“互融共促”,实现高质量发展。

根据产业链、供应链发展实际,“实创汇”党建联盟下设热联价值链联盟、基实产业链联盟、老字号创新链联盟和产业园业务链联盟,包含中国进出口银行浙江省分行、杭州景业智能科技有限公司、杭州西泠印社有限公司、浙江大学材料与工程学院、祥符街道蓝孔雀社区、杭州市消防救援支队拱墅区大关消防救援站等在内企事业单位、在杭高校、社区等71家联盟成员单位党组织,众多“党建强、发展强”的单位加盟,使党建联盟的质量得到充分保证,初步形成了行业领域多元、组织特色鲜明、场景资源丰富、合作机制灵活的良好态势,为联盟未来的发展提供了坚实基础和强大信心。

“‘实创汇’党建联盟成立的初衷是为了通

过党建引领扩大杭实的‘红色朋友圈’,通过建链延链补链强链创设更多交流合作场景,凝聚发展共识,形成‘聚合效应’推动联盟成员单位共同实现高质量发展,瞄准‘奋进新时代 建设新天堂’目标,为杭州奋力打造成世界一流的社会主义现代化国际大都市贡献力量。”“实创汇”党建联盟发起单位负责人介绍。

下一步,“实创汇”党建联盟将严格按照联盟章程,逐步完善健全联盟运行机制,坚持党建引领串联场景,融合中心业务广泛开展联盟活动,及时宣传、总结联建活动中的好经验、好做法,培植和树立典型,推动联盟在赋能企业发展上发挥实质作用。



(文章来源:浙江在线 通讯员:王成豪)

聚焦“共享共赢”主题 深化合作赋能



3月11日上午，杭实集团组织召开“串联场景 共享共赢”工作部署动员会



3月11日下午，“串联场景”项目组成员赴热联集团调研交流



3月18日，“串联场景”项目组分赴西子洁能、杭化院调研交流



3月25日，机关二支部联合杭州产交所党支部开展“串联场景 共享共赢”党建共建活动



3月31日，“串联场景”项目组赴凯泰资本、毛源昌调研交流



杭州市实业投资集团有限公司

HANGZHOU INDUSTRIAL INVESTMENT GROUP CO., LTD.

地址：杭州市西湖区宝石山下4弄19号

电话：(0571) 85212401 85216820 邮编：310007

传真：(0571) 85216820

邮箱：hyh@hziam.com; whs@hziam.com