

杭实产业投资



(专刊)

HIIG INDUSTRIAL INVESTMENT

2022
2022.7.31
总第34期

02



【 改革创新 】

杭实集团2022年上半年工作总结和下半年工作计划

地方国资资本招商模式浅析

A股国企分拆上市简析

【 产业研究与投资 】

杭实集团泛半导体产业投资情况报告

杭州市实业投资集团有限公司
战略发展部 办公室



5月20日，杭实集团与中控科技集团签订战略合作协议，标志着两大产业方携手开启战略性新兴产业投资、产业服务的新征程。



4月29日，杭实资管重点投资核工业自动化装备企业杭州景业智能科技股份有限公司（股票简称：景业智能，股票代码688290）成功登陆上交所科创板上市交易。

杭实产业投资 (专刊)

系统内部信息交流资料
HIIG INDUSTRIAL INVESTMENT

2022年第2期
(总第34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

场景串联深入推进 建圈强链赋能发展 (3)

● 改革创新

杭实集团2022年上半年工作总结和下半年工作计划 (4)

地方国资资本招商模式浅析

..... 战略发展部 黄韞慧(9)

A股国企分拆上市简析

..... 战略发展部 丁佳民(14)

● 产业研究与投资

杭实集团泛半导体产业投资情况报告

..... 资产管理部(21)

模拟集成电路与工业互联网的发展

..... 杭实基金 赵志华(23)

● 学思践悟

这才是内训师培养的正确打开方式

..... 人力资源部 汪顺唯(28)

杭实集团:串联共富场景 打造精准赋能的一流国有资本投资公司新样板

..... 党建工作部 王成豪(32)

● 项目动态

已投项目动态9则 编辑部(34)

● 产业招商

上海临芯投资管理有限公司一行来访杭实集团

..... 杭实基金 蒋可竟(36)

CONTENTS

目 录

深圳市晟霖益嘉科技有限公司一行来访杭实集团
..... 杭实基金 蒋可竞(37)

杭实·工投创智示范区开放暨产业招商大会圆满举办
..... 工投发展 沈颖雪(38)

杭实集团产业招商专场交流会成功举办
..... 杭实资管 唐黎(39)

● 杭实简讯

市城投集团叶淦平一行到杭实集团调研交流
..... 杭实集团 阎昊(40)

杭实集团串联场景项目组赴杭叉集团、普华资本调研交流
..... 杭实集团 李文(40)

杭实集团党委组织开展庆祝中国共产党成立 101 周年系列活动
..... 杭实集团 章卓佳(41)

杭实集团召开助推共富“百社百企结百村”帮促活动工作推进会
..... 杭实集团 王成豪(43)

杭实集团召开 2022 半年度风控法务交流会
..... 杭实集团 肖梦媛(43)

● 百家论坛

稳产保供畅物流 杭实集团全力以赴战疫情促发展
..... 浙江工人日报(45)

勇担国有资本产业引领光荣使命! (47)



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

场景串联 深入推进

建圈 强链 赋能发展

2022年,集团党委提出“串联场景 共享共赢”的战略部署,强化构建集团精准赋能能力,积极塑造集团制胜未来的差异化竞争优势,聚力开创新时代一流国有资本投资公司发展新局面。

随着各项前期工作的深入推进,集团场景串联工作的方向越来越明确、路径越来越清晰,重点越来越突出,为常态长效开展工作开好了局、起稳了步。一是深挖供需,数智赋能。通过深度走访系统内外企业,提炼供需清单,构建层次分明、有始有终的一体化跟踪落实机制,动态跟踪项目落地进展。同时以场景数智化为抓手,积极推进集场景清单展示、资源撮合匹配、项目跟踪管理、关联信息查询等功能为一体的“数智核芯”建设。二是研究驱动,明晰方向。以高质量研究驱动高质量投资发展的导向,成立了产业研究委员会,汇聚系统内外专家组建产业研究专家智库,围绕集团战略赛道及串联挖掘的细分赛道细化落地研究课题,进一步丰富研究驱动的内涵、助力产业投资的科学布局。三是点面结合,找准切口。统筹专业力量对供需清单进行综合分析,重点关

注与集团产业投资体系相关联的场景资源,深挖系统内外部的资源体系,并以此为契机,建立全面战略合作关系,力求通过对关联赛道的多节点、深层次串联,进一步找准集团核心赛道的串联路径及产业投资的细分切口。四是搭建平台,互促交流。以企业走访调研为纽带构建形式多样、内容丰富的交流机制,包括依托核心平台匹配潜在投资机遇以及扩面串联交流等,坚持围绕被走访企业的特色能力进行链式延伸。同时为激发党建新活力,创建了“实创汇”党建联盟,下设四个子联盟,以总分结合的形式开展“多层次、多领域、全方位”的合作,面向集团投资企业和联盟成员单位进行工作赋能,补强集团人才链、法务链和清风链,让党建优势转化创新发展优势。

后续集团将持续开展链式走访、加快推进“数智核芯”平台搭建,并以“串联场景 共享共赢”为契机,在常态化拓展新场景资源的同时,集中精力聚焦标识性项目发力,积极发挥国企资源统筹优势做好全生命周期服务,全力以赴“招大引强”,为集团产业投资发展和招商引资任务落地增添助力。

(编辑部)



杭实集团 2022 年上半年工作总结 和下半年工作计划 (摘录)

编制按：为深入宣贯省第十五次党代会精神及省市经济稳进提质工作要求，全面分析当前经济形势，科学部署下阶段重点任务，7 月 21 日下午，杭实集团召开省第十五次党代会精神专题宣讲会暨 2022 年半年度经济形势分析会。集团领导班子成员、系统控参股企业负责人，集团全体中层干部参加会议。会议由集团党委副书记、董事陈国华主持。会上，集团党委书记、董事长沈立总结通报了集团上半年经营情况，提出了下半年重点工作任务。

上半年杭实集团在市委市政府的坚强领导下，在面对需求收缩、供给冲击、预期转弱的三重压力，以及俄乌冲突爆发、局部疫情加剧等一系列超预期因素冲击下，坚持以稳进提质为工作目标，以串联场景为工作主线，推进了一批迎难而上的创新战略，实施了一批强基固本的改革举措，系统上下目标一致、步调一致，顶住了压力，稳住了局面。

一、2022 年上半年工作总结

(一)主要业绩指标企稳回升。上半年上海北京等重要城市疫情暴发给产业链带来冲击，面对生产成本高企、物流运输不畅、出口销售疲软等重重挑战，系统上下在困局中寻求变局，针对性的实施了系列自救措施。总体来看，系统上下在经历了 1-2 月的开局回暖，到 3-5 月的形

势急转直下，到6月份随着全国稳住经济大盘电视电话会议召开和省市系列稳经济举措的出台，各企业面临的总体形势也趋于好转。反映到经济指标上来看，6月份集团单月实现营业收入233亿元，大幅增长41%，其余各项业绩指标也呈现企稳回升态势。今年1-6月，集团累计实现合并营业收入908亿元，实现合并利润总额12.55亿元，实现净利润10.97亿元。

(二)串联场景战略实施初显成效。上半年，集团根据年度中心工作，推动串联场景战略部署快速实践落地。年初集团迅速制定实施方案，全面深化动员部署，成立场景串联工作小组，增派青年员工力量参与，每周一次高频开展企业走访调研，截至目前累计走访内外企业超30家，深化对接企业供需超60次，形成了一张内容清晰的供需表，拓展了一批价值观相近的优秀合作伙伴，储备了一批具有较大价值的潜在投资项目。如工业企业能源综合管理，通过投研结合已迅速切入具体赛道，有望开辟集团新的增长极。目前串联周期虽短，但很可喜的是我们看到了系统内外对此项工作的认可及参与。现在串联机制已经成为了集团拓宽朋友圈的又一张金名片，并且可以预计未来将释放出更大的能量光环。

(三)产业投资拓展硕果颇丰。一是进一步凸显研究驱动高质量投资的重要性，高规格成立产业研究委员会，向系统企业内外广泛征集32名专家组建智库，围绕市域产业规划和集团投资体系，落地8类主题14项研究课题，为集团产业投资提供方向指引。

二是进一步凸显杭实招商引资的担当作为，聚焦招大引强、项目落地，深入开展招商引资活动。一方面发挥产业投资基础优势，高频次走访百识电子、海纳半导体等市域外投资项目，统筹资源吸引项目落地杭州；另一方面与萧山

区等政府机构、中控集团等产业集团、清华长三角研究院等要素平台组成招商联合体，协同打造区域产业链共同体。

三是进一步筑牢产业投资集团的底蕴。在产业投资端，一方面全面深化与高等院校、一流投资机构等主体的深化合作，联合清华大学创投体系合作设立荷塘创新二期基金，联合华登国际、中金公司等国际投资机构合作成立基金，持续扩大战略投资版图，今年以来，已先后投资了集创北方、先声诊断、灰弘环保、芯物科技等一批标杆项目，做强做优产业投资基础；另一方面推动各企业沿着产业链深化布局，热联盘扣式脚手架持有量、租赁量均领跑同行，并开始实现平台化运营，供应链整合成效明显，从产业服务向产业投资延伸取得实质进展。在园区投资端，不断厚植园区投资平台产业基因，成立10亿规模的母基金，为园区投资平台构建“基金+基地”闭环生态服务模式奠定基础。围绕集团战略导向，园区投资平台正全力推进仁和里·长三角数智经济产业园开发，未来将建成极富杭实产业特色的主题园区。截至6月底，集团累计投资近24亿元，其中“新制造业”投资10.1亿元，“战略性新兴产业”投资11.5亿元，投资结构持续优化，新投企业景业科技成功登陆科创板，明峰医疗、集创北方等预备上市，新兴产业投资越来越成为集团重要增长极。

(四)三年行动计划顺利收官。集团聚焦改革任务主线，查漏补缺，加快冲刺，三年行动全面收官，综改试验几大领域取得积极成效。一是企业治理结构全面完善。认真梳理全级次子企业董事会建设情况，明确35家企业董事会应建尽建范围，开展新一轮章程修订，厘清三会一层的权责边界，进一步强化章程约束。优化集团董监事人才库名单和子企业外派董监事成员，提高外部董事比例，广泛选聘9名专业素质高，工

作经验丰富的兼职外部董事到 11 家重点二级企业,全面建立外大于内的董事会运行机制。截至目前,35 家子企业董事会得到全面规范和加强,董事会成员和经营层人员重叠的问题在组织层面得到解决。同时进一步落实董事会职权,制定企业董事会决议跟踪督办制度,确保重大决策部署得到充分落实,切实保障企业董事会有效运行。

二是新型经营体制全面推行。在提升董事会履职效能方面,对 9 家二级企业董事会进行授权,指导 10 家二级企业董事会对经营层进行授权,以制度+清单的管资本模式不断加强合规建设,确保授权与监管相统一,放活与管好并举。在释放经营层活力方面,对 20 户共 38 名经理层成员进行任期制和契约化管理。进一步扩大职业经理人试点范围,热联、杭实基金新增职业经理人,金鱼集团 4 家重要子公司推行职业经理人,集团职业经理人规模达到 10 家企业 26 人。试点企业积极推行超额利润分享、项目跟投等中长期激励机制,优化所属企业负责人的薪酬考核制度,不断提高经营效率和抗风险能力。同时坚持以混改为主要推动力加快经营体制深度转换,凯利厨冷引入优质民营冷链设备企业;龙德医药、热联安智科技等公司一企一策实施混改;新中法吸收合并中法新材料,技改项目通过审批,为吸引战略投资者开展混改做好准备。

三是国资配置布局全面优化。持续做强核心平台资源支撑,设立工投发展 10 亿元产业投资母基金,推动产业投资与园区资产投资融合互促。增加赋实基金 30 亿元注册资本,强化关键产业布局和投资生态打造。安排杭实产投首期 1.2 亿元增资入股,增进与体系内企业资源整合与战略协同。不断提升国资运营效能,大力开展低效无效资产处置任务的扫尾工作,确认彩蝶实业历史沿革中的国资权益,转让丝绸服装、迪佛通信、工美研究所等低小散弱股权,实现股

权类资产处置 30 项,收回处置款 69238 万元;实物类资产处置 61 项,回收 9518 万元,释放大量资金集中布局到关键领域。

四是国资运营市场化水平全面提升。统筹发挥集团信用主体优势,紧抓资本市场窗口期,为系统企业发行今年第一期公司债券和超短融,募集低利率资金 25 亿元;开展并表 ABN(资产支持票据)融资,在降低负债的同时盘活企业存量资产;结合实际继续降低系统内企业拆借资金利率,减少企业用资成本,切实展现积极有为股东的担当作为。

(五)安全发展边际持续巩固。一是战疫情促发展。在守牢“无疫单元”创建成果的同时,统筹资源为全市抗疫大局作出积极贡献。以高标准、高要求迅速完成医学隔离观察临时设施筹建,有力夯实全市防疫基础要件。组织龙德医药公司在做好注射器产量、口罩日常化生产同时,应急建立防疫物资生产商,快速完成咽拭子、防护服、核酸采样管、采样器的开发和生产,为疫情防控大局提供大量物资助力。组建 400 多名的杭实防疫志愿者队伍,春节期间派出 3 批次前往滨江、富阳,4 月份派出 8 批次赴拱墅区东新街道,支援全市疫情防控工作,全力减少疫情对经济发展的影响。

二是稳主体保供应。深入了解疫情期间企业经营困难,利用“串联场景”工作机制以及省市畅循环稳工业的工作体系,协调跟踪处理企业面临的实际困难,确保政府减负降本政策落实到位。高效开展新一轮国企房屋租金减免工作,累计为 1714 户小微企业和个体工商业承租户减免租金约 6482 万元,全力支持服务业行业恢复发展。积极发挥基层党组织战斗堡垒作用,指导各级党组织投入企业稳产保供的攻坚行动,各级国有企业切实做稳就业不裁员的表率,齐心协力度过难关,保护民生。

三是除风险创平安。一方面强力推进各领

域重点风险化解,新天地丰宇债权通过转让收回全部本息,凤凰山庄租赁纠纷顺利腾退结案,亿利定增高价减持股票收回大部分本金,安琪儿公司清算注销稳步推进,2件信访积案提前顺利结案,不断夯实高质量发展基础。另一方面持续提升风险防范能力,深入开展“护航亚运、平安杭实”五大建设,10大类制度建设及执行情况专项审计,对外担保、商业票据、项目退出的专题风险跟踪,国企反腐倡廉全覆盖无盲区零容忍专项行动等一系列覆盖各领域的主题工作、专项检查,以关口前移提升各类风险预防成效。

(六)党建引领发展更加聚力。一是开创党建赋能与串联场景融合新局面。创建实创汇党建联盟和4个子联盟,吸收60余家企业加入,在系列共建活动中提升联盟组织力,推动党建与企业发展双融双促。二是积极承担稳岗就业社会责任。组织19家企业开展杭州科技职业技术学院招聘会,达成联合培养办班意向。组织浙工大云聘会和春季云聘会,开展高层次人才线下社招专场,带领系统企业参加国资委系列招聘活动,并试验直播带岗新模式,直播观看人次达12万人次,收到简历1000余份,招引了一批高素质人才充实到企业发展队伍。三是不断创新人才培养培养方式。以庆祝建团100周年为契机,实施青锐计划团干培养项目;深化磐石计划班组长培养,推动产业工人队伍建设;串联企业实际业务场景,培训锻炼营销铁军队伍,以全新的精品项目促进杭实大讲堂品牌迭代升级。

二、2022年下半年工作计划

上半年集团的主要工作任务是企稳,下半年要谋求进一步发展,在破难中进步,在逆势中向前,做到稳中有进,稳中谋变,稳中向好,全力争取完成年度工作目标。下半年,集团将围绕以下几点做好工作。

(一)要壮大产业投资“稳”的主心骨

一要全面落实产业投资招商任务。对重大项目招引实行专班化攻坚,围绕系统产业链、投资链和园区建设体系进行靶向招商,瞄准重点产业头部企业,高效连接项目资源,全力推动重大项目尤其是引擎性项目的落地。二要深入响应全市经济稳进提质攻坚行动推进会暨制造业高质量发展大会精神,积极承接政府重大产业投资项目,以重大项目为牵引,加大园区建设、技术改造等固定资产投资力度,做强基础深挖潜力,加快推进产业园投资转型和制造业数字化革新,为全市经济稳增长稳定产业基础力量。三要继续拓宽杭实产业投资生态体系。深化运用产业研究最新成果,用好产业母基金和已投资源,“以资引资”“以企招企”,积极引进域外优质资源,加码布局本土潜力企业,加快细分领域重点产业链的优势聚合,紧跟投资脚步加强投后管理,打造更多稀缺上市标的,推动项目实现高额增值,不断壮大产业投资这一集团增长和发展的主心骨。

(二)要握紧国企改革“变”的方向盘

国企改革三年行动已经成功收官,但是新一轮深化改革方兴未艾,下半年集团要对标区域国资国企综改的高标准,严要求,全面检视现有改革成绩,继续探索在前实践在前。一要牢牢夯实现有改革基础,巩固深化改革成果,完善落地见效的配套制度体系,强化董事决策效能评估和激励约束,落实对企业董监事的差异化考核评价等,确保改革制度发挥预期功能,同时跟上新制度的执行监督,确保制度有效运行的动力充足。二要查漏补缺,对照年度工作部署,一些重要改革举措,如涉及历史遗留问题的资产梳理、弘筑置业股权清算、数据分析平台建设等需要加大力度推进,龙德医药、热联安智公司力争年内完成混改,新中法、浙江轻机、华丰集团等公司的混改也要着手准备。三要提质增效,要以全新的企业负责人薪酬考核制度为抓手,继

续扩大职业经理人试点范围，更大范围实施超额利润，优化项目跟投机制，探索更多灵活的中长期激励方式，切实将改革势能转化为发展动能。继续加强对中策橡胶、民生药业等公司的上市协调指导，实现更多重点企业上市，提升国有资本影响力，推动国资国企改革沿着正确的方向继续前进。

(三)要贯通串联场景“进”的大动脉

要以更高格局、更大视野推进串联场景。一要在串联力量上提质扩面。集团子企业董事会已得到全面规范和加强，可探索让更多董事参与进来，充分发挥企业董事在场景发掘和资源整合上的赋能能力。同时将实创汇、投资联络会等交流机制有机融入串联场景工作机制，并探索“私董会”“投资沙龙”等其他交流形式，不断丰富串联场景的内涵。二要在串联对象上提质扩面。围绕走访对象的需求点梳理串联资源、定位串联对象，促使串联更加聚焦集团核心赛道，为找准细分投资切口不断明晰方向。三要在数智驱动上提质扩面。要站高位、谋深远，将数智核心平台作为深化串联机制的核心载体，通过数字化手段对需求进行高效匹配，强化项目线上管理和过程督导，加快标识性串联成果的落地转化，真正贯通场景串联的工作机制大动脉。

(四)要打好构建新发展格局“强”的组合拳

一要坚持党建领航发展。下半年党的二十大是党和国家政治生活中的一件大事，当前经济发展得到一定的修复，全体党员更要乘势而上，踔厉奋发，以党建联盟为核心，以新一轮党建特色品牌创建为载体，投身中心业务，服务工作大局，将党建转化为集团高质量发展强大优

势。二要落实风控保障，整体经济下行背景下各行业不断暴雷，给集团风险防范提出更高的要求。要坚持底线思维，提高主动意识，对亿利定增、新华破产、承德金松等存量风险要按照预案持续跟踪处理，并根据处置动态及时调整应对措施，确保风险不传导不升级，加快实现问题化解。根据资金专项审计结果，要控制好各个企业的信用输出规模，动态分析和预警企业资金信用风险，对一些行业风险和热点风险要举一反三，防范在前应对在前，确保不发生系统性风险。三要切实将制度优势转化为管控效能。要深入开展好平安创建五大建设，国企反腐败专项行动，并结合制度专项检查和企业督察审计整改，进行新一轮的制度优化完善。用好监督联席会议、专项督察审计等监督协调机制，重点对国企改革方案落实情况进行监督，以坚实的制度优势应对风险挑战冲击。四要加强人才支撑。深入开展系统优秀年轻干部和集团年轻员工专题调研，对年轻员工进行全面摸底了解和能力评估分析，在更多挂职锻炼、项目培训、业务实践中对年轻员工进行潜力画像，健全培养选拔优秀年轻干部常态化工作机制，提升人才全周期管理质效，不断优化集团干部队伍结构，充沛集团的后续人才供应。

上半年我们齐心协力，面对十分严峻的宏观环境，我们保持了战略定力，积极应变，下半年，面对更加复杂的内外局势和可能到来的周期性风险，让我们重拾信心，迎难而上，抓住稳经济促增长的政策和时间窗口期，持续添动力，增活力，加劲力，为全面完成年度任务目标努力奋斗。

地方国资资本招商模式浅析

□ 战略发展部 黄韞慧

当前,资本招商已经成为各地开展招商引资、聚合社会资本、助推新兴产业、促进经济转型的有力手段。通过资本招商模式可以搭建起政府与企业的合作机会,提升合作成功率。相对于传统的招商方式,资本招商最大的特点就是“精准”“高效”。通过发挥政府主导资金的作用开展资本招商,既解决了企业发展面临的融资难点,也帮助地方国资解决了招商引资的痛点。“十四五”规划和2035年远景目标纲要提出要“发挥产业投资基金引导作用,加大融资担保和风险补偿力度”,为“十四五”期间地方国资高水平推进资本招商“定标引航”。

一、资本招商的概念

所谓“资本招商”,一种解释是地方政府或园区运营者利用多重金融手段主动出击,在全球范围内以投资手段筛选引进优质项目落户当地、进入园区,提高地方政府与园区招商的能动性和选择性。另一种通俗解释就是利用产业基金购买企业的股权,进而撬动企业投资。政府投资基金是政府单独出资管理或者出一部分资金作为母基金,作为成立政府投资基金的引导基

金,委托基金管理公司管理,通过杠杆效应吸引其他资本成立各种子基金,再配套社会资本,采用市场化方式建立的股权投资基金,为地方嫁接金融资本、社会资本和项目资源构建起了服务企业全生命周期的基金投资体系。

二、资本招商的模式

各省市因地制宜探索资本招商新模式,在基金运营管理、组织形式等方面各有侧重,涌现出不少新方法、新经验,其中,“合肥模式”“深圳模式”“苏州模式”较为典型。

(一)合肥模式

合肥通过“以投带引”的“国资领投”招商引资新模式,引入和培育了显示屏、半导体、新能源汽车等产业集群,一举进入生产总值“万亿俱乐部”。合肥资本招商以尊重市场规律和产业发展规律为前提,以资本纽带、股权纽带作为突破口和切入点,政府通过财政资金增资或国企战略重组整合打造国资平台,再推动国资平台探索以“管资本”为主的改革,通过直接投资或组建参与各类投资基金,带动社会资本服务于地方招商引资,形成产业培育合力。

1、打造“基金+产业”模式，聚焦重点产业投资

合肥注重强化资本运作，依托合肥产投、合肥兴泰、合肥建投三大国资投资平台作为开展资本招商的“牵引器”和“主力军”，联合中信、招商等头部投资机构共同设立总规模超过 600 亿的国有基金丛林，形成“引导性股权投资+社会化投资+天使投资+投资基金+基金管理”的多元化科技投融资体系，不断增强创新资本生成能力。

合肥国有资本快速跟进京东方、台湾力晶、兆易创新、维信诺、蔚来汽车、欧菲光等国内外龙头科技企业，组建合资公司，先后推动京东方 10.5 代线、晶合 12 吋晶圆、长鑫 12 吋 DRAM 存储期、维信诺第六代柔性屏、蔚来中国等重大产业项目落地开工，将关键核心技术和科技成果转化，迅速做大做强。依托龙头企业，强链补链延链，在新型平板显示领域，投资并引入彩虹、康宁、联宝等企业，延伸覆盖上下游，实现“从沙子到整机”的完整产业链布局。集成电路领域，通过基金直投、跟投等方式聚集富通微电、恒烁半导体、联瑞微电子等集成电路上下游企业，形成涵盖设计、制造、封装测试及设备材料的全产业链条。人工智能领域，围绕科大讯飞、华米科技等尖端企业，发起设立总规模 50 亿元的智能语音及人工智能产业发展基金。新能源汽车领域，大众汽车集团入股国轩高科成为第一大股东，蔚来获合肥市 70 亿元战略投资，蔚来中国落户合肥。

2、形成闭环运作模式，降低融资风险

合肥主要通过投资并引入上市公司募投项目推动落地，并围绕投资前期、中期、后期全链条打造“引进团队—国资引领—项目落地—股权退出—循环发展”闭环运作模式，推动城市经济发展与项目招引、产业培育共融共生、协同发展。

前期，对于拟投资的重点产业项目，由产业领导小组牵头，联合专业投资机构和专业人士，成立重点产业领域高端专家智库，从产业方向、竞争环境、发展空间等层面，做好全面尽职调查、市场前景评判等科学论证，同时预留国有资本安全退出通道，依法依规通过上市、股权转让、企业回购及清算、份额退出等市场化方式安全退出。中期，投资并引入上市公司募投项目，推动项目落地。产业投资方向确定后，合肥摒弃了双方直接组建合资企业的传统招商引资方式，而是借用资本市场，由国资认购流动性较强的上市公司股权，上市公司拿到股权融资后再自行在合肥落地项目，从而避免政府投入固化和沉淀。后期，拓展产业配套服务，完善国资退出机制。合肥坚持全产业链招商，通过不断拓展产业链配套服务，形成产业集聚效应和上下游联动效应，打造产业发展生态圈。在项目成熟运转后，合肥遵循“不谋求控股权，产业向好发展后及时退出，再投入到下一个项目”的基本路径，设计了完善的国资退出机制。

3、优化服务，做好产业发展生态

为推进产业发展，促进产业投融资，合肥不断优化招商环境和生态。一是完善政策扶持体系。2014 年，合肥在全国率先对产业扶持政策作出重大调整，形成“1+3+5+N”的政策体系框架，产业政策体系的整合有效防止了政出多门，增强了政策的协调性和联动性，成为合肥招商引资、集聚要素的一块“金字招牌”。二是打造专业招投队伍。合肥从市领导到普通招商人员，都在深入学习研究产业投融资政策、行业发展报告、上市企业招股等各种与产业相关的信息。另外，通过政府高校常态化互派挂职机制，培养了一批产业招投专业人才，打造了一支懂产业、通政策、熟悉市场、擅长谈判、精于资本运作的“政府投行队伍”。三是打造创新孵化平台。建设以大

科学装置公司为代表的资源集聚平台、以创新院公司为代表的协同创新平台、以离子医学中心为代表的重大科技成果转化平台、以长鑫存储为代表的自主研发创新平台，助力科技成果转化和产业转型升级。同时，按照“协同创新、政府引导、市场运作”原则，大力集聚国内外高水平高校院所，合作共建一批新型研发机构。

(二) 深圳模式

深圳目前基本形成以基础设施公共事业为主体、以金融及战略性新兴产业为两翼的“一体两翼”国有资本格局，拥有深创投（综合性投资平台）、深投控（国有资本投资）、深圳资本（国有资本运营）、鲲鹏资本（战略性基金管理平台）四大硬核投资平台，通过“上市企业+”战略实现产业精准导入，并依托区域内优质园区载体不断拓展产业发展空间，建立全周期科技金融服务体系，推动落地企业提质升级。

1、“抄底纾困”，实现产业精准导入

深圳开展资本招商注重把控投资时机，选择在大型企业陷入流动性危机或经营低谷的关键节点下注介入，进而通过议价实现抄底纾困，顺势导入产业项目。比如，2020年，深圳市国资委全资设立的深圳市智慧城市科技发展集团与天音通信、苏宁易购、松联科技等联合成立的深圳市智信新信息技术有限公司与华为投资控股有限公司签署了收购协议，完成对荣耀品牌相关业务资产的全面收购。其背后的投资逻辑在于，在营造产业生态圈的战略目标下，即使个别落地项目暂时出现经营困难，在借助各类基金组合投资后，也能够有效分散某个具体项目的投资风险，确保国资安全。

2、采取“园区+创投”模式

深圳以科技园区为依托拓展产业发展空间，强化产业承载力；以科技金融为纽带，通过前期租金、资金和技术入股等具体方式，为科技

园区和新兴产业发展提供资金支持，同时分享产业发展红利。

产业载体方面，深圳聚焦“20+8（20个产业集群、8个未来产业规划）”技术主攻方向，以深化完善“基础研究+技术攻关+成果产业化+科技金融+人才支撑”全过程创新生态链为支撑，打造产业集群生态。通过国资与创新型科技企业之间的合作机制，积极建设产业园区，集聚高端创新资源。目前，深圳国资国企已在全国累计布局210个各具特色的产业园区，其中科技产业园区49个，全力提升深圳科技资源获取和配置能力。作为创投的沃土，深圳今年在打造国际风投创投中心上频出“大招”。2022年6月，深圳正式发布了《深圳市关于建设香蜜湖国际风投创投街区的若干措施》，着力打造大湾区的首个创投街区，助力深圳打造全球创新资本形成中心和国际科技创新中心。

科技金融方面，深圳着力打造涵盖天使孵化、创业投资、融资担保、上市培育、并购重组等全生命周期的科技金融服务体系，通过混合所有制的“基金群”，有效撬动社会资本服务产业和城市发展。比如，深投控已初步构建起全方位、全产业链条的综合金融服务体系，科技证券、科技保险、科技担保、科技创投等业务行业领先，管理运营的深圳天使母基金更是国内规模最大的天使投资类政府引导基金，撬动社会资本超100亿元，投资种子期、初创期高科技企业项目512个，成功培育1家“独角兽”和56家“潜在独角兽”企业。

(三) 苏州模式

苏州经济之所以能够发展这么好，一定程度上离不开苏州在资本招商方面的扎实布局。苏州模式主要是通过吸引和促进创业投资基金的积聚，以创投引领创新，实现创业、创新、创投相结合，促进了战略性新兴产业发展，以及中小

企业的创新创业活跃，实现地方经济的快速发展，核心就是以基金为线，串起产业链，培育出一个完整的产业集群。

1、率先转变招商思维，不断优化招引理念

早在 2006 年，苏州就诞生了中国第一只市场化运作的股权投资母基金元禾辰坤，集聚了许多业内耳熟能详的知名母基金—苏州工业园区创业投资引导基金、相城母基金、苏州国发创投、苏州吴江东方国资。苏州是中国外资最为集中的新兴工业城市之一，主要依靠自身与外商的生产力要素优势互补，而非低廉的地价与特殊政策获得外商投入，其成功的关键就在敢于突破条条框框，敢闯敢试、勇往直前。苏州招商大潮最早是从抓住中小企业为主的台商开始的，将吸引来的资本、技术加以本地资源培植，量变引发质变，台资相关产业迅速集聚壮大。通过与新加坡工业园区的合作共建，不仅获得了大批外资项目，而且引进了先进的管理理念与模式，进而影响了政府思想观念的快速转变。目前，苏州工业园区已汇聚各类外商投资企业近 5000 家，97 家外资企业被认定为省市区各级总部机构，其中省级跨国公司地区总部及功能性机构 56 家，约占全省 17%，涵盖电子信息、高端装备制造、生物医药和现代服务业等领域。

2、打造全生命周期的政府投资基金组合

“苏州模式”突出的一点就是其针对企业不同发展阶段和需求，从企业初期成果转化的天使轮投资，到成长期、成熟期扶优扶强的不同轮次投资，建立了一整套服务企业全生命周期的政府投资基金组合，这样的基金组合助攻苏州的纳米技术、光纤通信技术、优特钢铁、高端纺织等产业，逐步逼近世界一流水平。在金融支持创新方面，在 2021 年苏州设立的 60 亿元天使引导基金基础上，进一步加大支持力度，“十四五”逐步设立市本级出资 200 亿元，各板块 300

亿元，吸引社会资本 1500 亿元以上，资金总规模超 2000 亿元的产业创新集群发展基金。苏州在培育产业方面的规划十分明确，聚焦四大产业构建创新集群，并因地制宜优化创新集群布局。2022 年 6 月，苏州创新投资集团正式成立。苏州创新投资集团由苏州国发创投、苏州产投集团、苏州科创投、苏州天使母基金和苏州基金整合成立，注册资本达 180 亿元，其净资产、管理规模跻身国内创投第一方阵，更将进一步助力苏州的产业创新集群发展，推动苏州的资本招商迈上新台阶。

三、启示

高水平推进资本招商能够充分发挥资本的媒介和枢纽作用，培育壮大产业，各地国资资本招商的成功模式为资本促进产业发展提供了很好的借鉴经验。

一是打造市场化投资平台。资本招商是按照市场化管理、专业化运作方式开展的招商手段，最终招商成效很大程度上取决于地方招商引资的管理机制和体系。合肥、深圳、苏州均建立了高度市场化的国资国企投资体系。比如合肥产投、合肥兴泰、合肥建投三大国资投资平台；深创投、深投控、深圳资本、鲲鹏资本四大投资平台；苏州国发创投、苏州产投集团、苏州科创投、苏州天使母基金和苏州基金整合成立的苏州创新投资集团等。深化国有资本投资运营综合改革，构建专业运作体系，能够充分发挥国有资本在地方招商引资中的引领作用。开展资本招商应当解放思想，用好市场化思维和手段运营发展产业，激发资本招商活力。

二是搭建产业投资载体。产业园区是招商引资的主力军，是项目建设和产业培育的主战场。如深圳打造的“园区+创投”的模式，以科技园区为依托拓展产业发展空间，以科技金融提

供资金支持,为产业发展提供有力支撑。资本招商应当突出承载能力建设,通过着力优化园区管理体制,加快园区升格转型步伐,充分发挥其在项目招引和产业培育中的主战场、主阵地作用,同时创新园区服务方式、优化服务内容、强化要素保障,营造良好发展生态,依托园区强化项目集聚、资源聚合能力和水平。

三是建立科学的决策机制。建立科学的决策制度是投资产业的基础。比如:合肥模式在对拟投资项目科学严密的调查论证后,还需经市人大和市政协同意,因为这些部门汇聚了各领域的专业人士,通过了解专业性意见,更大范围保证投资决策的科学性。可见重大产业项目投资的科学论证程序和决策制度能够最大限度确保了投资决策理性,最大可能降低了投资风险、提高了投资成功率。

四是培育专业产业招投人才。合肥通过培养本土招投团队、借助外部人才力量构建了强大的招投人才体系。合肥的政府招商团队从上到下都投行化、专业化,基层的招商员都具备全产业链知识。另外,合肥大量聘请知名企业家作为招商顾问。针对所有主导产业,建立顶级专家人才数据库,选择项目时邀请该领域顶级专家评价。资

本招商应当着力培养专业化人才,专业人做专业事,利用人才力量精准把握产业发展方向、确定有价值的投资项目、选择优质的合作企业。

五是构建产业投资的闭环运作模式。比如合肥围绕投资前期、中期、后期全链条打造“引进团队—国资引领—项目落地—股权退出—循环发展”闭环运作模式。苏州针对从企业初期成果转化的天使轮投资,到成长期、成熟期扶优扶强的不同轮次打造全生命周期的政府投资基金组合。两者分别实现了基金投融资管退、项目全生命周期的闭环。地方资本招商可以针对自身特点,针对产业链上下游、关键环节设立专项政府投资基金或市场化联合投资基金,形成产业上下游各环节链接、企业孵化成长生命周期全覆盖的政府产业投资基金矩阵,同时建立国资市场化安全退出和投资全周期的监管机制,确保资金保值增值、安全可控。

在“资本招商”赛道,有很多跑在前面的城市,经验累积,模式成型,但产业发展照搬模式学习也不乏失败案例,不同产业载体的实力和水平不同,所带来的结果就有所不同,更重要的是要找对适合自身的发展路径,发挥优势,补足短板,形成自身创新发展独特竞争力。





一、引言

5月18日,国资委召开“深化国有控股上市公司改革争做国企改革三年行动表率专题推进会”。会议提出,国资委将加大优质资产注入上市公司的力度,稳妥探索符合条件的多板块上市公司分拆上市,发挥好国有控股上市公司稳定资本市场的作用。

分拆上市是指上市公司将其部分业务或某个子公司独立出来,另行公开招股上市,子公司上市后,母公司或母公司的股东仍然占有相对控股或者绝对控股地位,从而使子公司和母公司同时变成上市公司的资本运作方式。

二、分拆上市的政策背景

分拆上市一词在我国最早出现可追溯于2004年,近20年内已经经历三个不同的发展阶段,包括境外分拆上市、分拆至创业板及科创板上市、境内分拆上市启动与发展三个阶段。

2019年,随着科创板的推出,境内分拆上市的路径逐渐被打通。2019年8月,证监会起草了《上市公司分拆所属子公司境内上市试点若干规定(征求意见稿)》,将分拆上市的板块从科创板推广到A股主板、中小板与创业板。2019年12月13日,证监会正式发布《上市公司分拆所属子公司境内上市试点若干规定》,境内分拆上市通道正式全面打通。

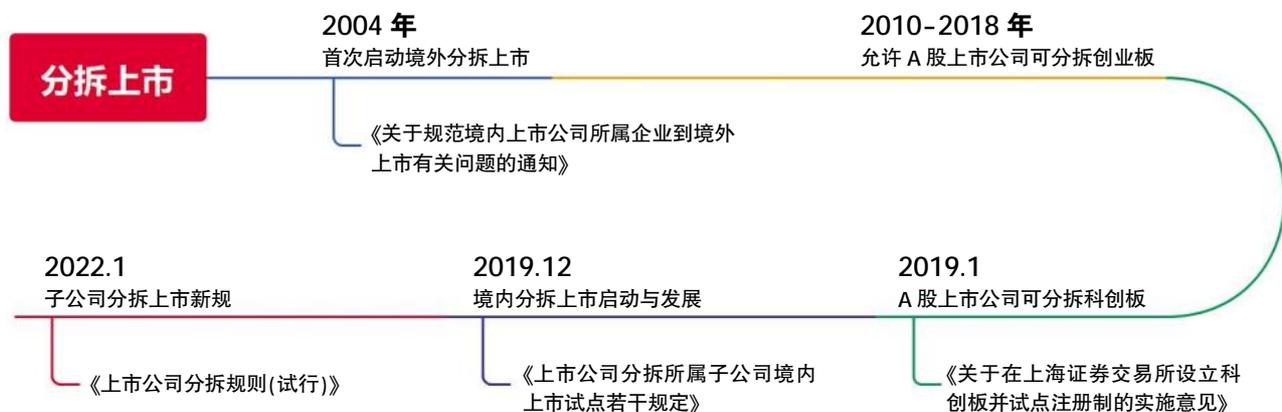


图1 我国分拆上市主要政策演变

2022年1月5日,证监会公布《上市公司分拆规则(试行)》,本次新规是在原有规则基础上的进一步整合,进一步明确和完善分拆条件,统一境内外监管要求。(见表1)

三、国企A股分拆上市现状

今年以来,A股市场启动境内分拆上市热度持续。根据Wind数据及上市公司公告发现,当前A股市场已有超过100家上市公司发布了分拆子公司境内上市的相关计划,其中一些公司还不止启动了一家子公司分拆上市计划。从进度来看,仅有17家企业成功分拆上市,绝大多数A股上市公司的境内分拆上市计划均处于前期筹备或发布预案阶段。

(一)国企成分拆上市主力军,分拆主体科创属性强

17只分拆上市股落地,国企11家。自2021年2月底首只分拆上市股诞生以来,截至6月30日,A股已有17只分拆上市股。其中在创业板和科创板上市的分别为8只和7只,另外2只在主板上市。2022年通过“A拆A”上市的有8只,7只在创业板上市,1只在主板。17家分拆上市母公司中,央企2家,地方国企9家,民营企业6家,国有企业占比达65%。

11家国企分拆子公司多为“专精特新”类企业。梳理11家国企的“A拆A”案例,我们发现目前被拆分主体的科创属性较强,目前已有的11起“A拆A”案例中,其中7例子公司都在科创板

表1 《上市公司分拆规则(试行)》2022年主要内容

项目	《上市公司分拆规则(试行)》2022年
上市时间	境内上市已满三年
上市公司财务指标(同时满足)	<ol style="list-style-type: none"> 最近三个会计年度连续盈利。 最近三个会计年度扣除按权益享有的拟分拆所属子公司的净利润后,归属于上市公司股东的净利润累计不低于人民币6亿元。 最近一个会计年度合并报表中按权益享有的拟分拆所属子公司的净利润不得超过归属于上市公司股东的净利润的50%; 最近一个会计年度合并报表中按权益享有的拟分拆所属子公司的净资产不得超过归属于上市公司股东的净资产的30%。
上市公司规范运营(存在以下情形之一的,不得分拆)	<ol style="list-style-type: none"> 资金、资产被控股股东、实际控制人及其关联方占用或者上市公司权益被控股股东、实际控制人及其关联方严重损害。 上市公司或其控股股东、实际控制人最近三十六个月内受到过证监会的行政处罚。 上市公司或其控股股东、实际控制人最近十二个月内受到过证券交易所的公开谴责。 上市公司最近一年或一期财务会计报告被注册会计师出具保留意见、否定意见或者无法表示意见的审计报告。 上市公司董事、高级管理人员及其关联方持有拟分拆所属子公司股份,合计超过所属子公司分拆上市前总股本的10%。
子公司业务及资产(存在以下情形之一的,不得分拆)	<ol style="list-style-type: none"> 主要业务或资产是上市公司最近三个会计年度内发行股份及募集资金投向的,但子公司最近三个会计年度使用募集资金合计不超过子公司净资产10%的除外。 主要业务或资产是上市公司最近三个会计年度内通过重大资产重组购买的。 主要业务或资产是上市公司首次公开发行股票并上市时的主要业务或资产。 主要从事金融业务的。 子公司董事、高级管理人员及其关联方持有拟分拆所属子公司股份,合计超过该子公司分拆上市前总股本的30%。

上市、3 例在创业板上市。从行业类别来看,我们发现母公司与子公司多存在一定的行业相关性,拆分主体主要为母公司细分优势业务板块。从市值来看,分拆上市中母公司相对子公司市值倍数平均为 3.44,其中,泰瑞新材、厦钨新能市值高于母公司市值。(见表 2)

(二) 央企分拆上市逐步升温,地方国企争相布局

央企动作频频,今年以来共有 8 家央企控股上市公司发布了关于分拆子公司上市的公告,较去年同期增加 100%。从所属行业看,被分拆上市的对象多为处于战略新兴产业领域的高新技术企业。在电子信息领域,中国电子科技集团旗下上市公司分拆上市动作频频。6 月 11 日,海康威视公告称,拟分拆所属子公司海康机器人至深圳证券交易所创业板上市,这是海康威视创新业务板块的又一个分拆上市项目。此前,海康威视已将旗下专注智能家居领域的子公司萤石网络分拆。在建筑领域,中国交建通过分拆

重组上市对旗下业务板块进行整合的模式受到市场关注。4 月,中国交建公告称,拟分拆所属子公司公规院、一公院、二公院,通过与祁连山进行重组的方式实现重组上市。此外,中国电信年初透露,正积极探索天翼云分拆上市的可能性。

各地对国企分拆上市也表现出较高兴趣,上海、浙江、广东、江西等地积极推进国企分拆上市。浙江省国资委作为实控人的宁波舟山港股份有限公司(下称“宁波舟山港”)从 2020 年启动宁波远洋分拆上市,成功引进 3 家相关省属国企作为战略投资者,至上交所主板上市申请,去年 9 月获证监会受理。宁波远洋 IPO 后,公司将形成‘大 A 套小 A’的上市公司发展新格局,进一步提升航运服务整体实力。广州市国资委明确,将强化资本运作,2022 年力争新增上市公司 2-4 家,完成 2 家上市公司“二次混改”。通过将资本链转化为产业链,加速产业链与资本链对接融合,打造链网工程,做大产业规模。江西国资委旗下江西铜业近日公告,拟将控股子

表 2 11 家国企“A+A”基本信息

序号	母公司		拆分子公司		市值(7.12, 亿元)	
	公司简称	申万三级	公司简称	申万三级	母公司	子公司
1	中国中铁	基建市政工程	高铁电气	轨交设备Ⅲ	1,632.9	31.2
2	中国铁建	基建市政工程	铁建重工	工程机械整机	1,099.9	216.5
3	长春高新	其他生物制品	百克生物	疫苗	860.0	242.9
4	上海电气	综合电力设备商	电气风电	风电整机	707.3	120.8
5	生益科技	印制电路板	生益电子	印制电路板	368.4	88.2
6	铜陵有色	铜	铜冠铜箔	铜	334.7	114.8
7	厦门钨业	钨	厦钨新能	电池化学品	300.4	357.0
8	物产中大	原材料供应链服务	物产环能	热力服务	250.9	97.4
9	广电运通	其他计算机设备	中科江南	财务信息化	221.3	52.9
10	辽宁成大	疫苗	成大生物	疫苗	213.1	202.2
11	江苏国泰	贸易Ⅲ	瑞泰新材	电池化学品	166.0	266.7

公司江铜铜箔分拆至创业板上市。

四、上海电气分拆电气风电案例简析

(一) 企业基本情况

1. 母公司上海电气

上海电气一家大型综合性装备制造集团，主导产业聚焦能源装备、工业装备、集成服务三大领域，产品包括火力发电机组(煤电、气电)、核电机组、风力发电设备、输配电设备、环保设备、自动化设备、电梯、轨道交通和机床等。上海电气的实际控制人为上海国资委，上海电气控股集团为上海电气控股股东。

2. 子公司电气风电

电气风电成立于 2006 年，由上海电气与华电工程共同设立的风电设备，注册资本 8 亿元。电气风电的主营业务为风力发电设备设计、研

发、制造和销售以及后市场配套服务，属于上海电气能源装备业务板块，是我国领先的陆上风电整机商与最大的海上风电整机商。电气风电的主要经营模式为“按单定制、以销定产、以产定采”。截至 2019 年 12 月 31 日，电气风电总资产为 221.7 亿元，净资产为 39 亿元。

(二) 分拆上市方案

电气风电属于上海电气的新能源及环保设备板块，从产业链角度看，属于混合分拆，此类分拆过审难度相对较低。具体方案如表 3 所示。

(三) 分拆上市过程

电气风电是“A 拆 A”新政出台后，国资分拆上市第一股，从发布预案到顺利过会，电气风电仅用 9 个月，本次分拆方案选择的上市地点为科创板，图 2 反映了电气风电从披露分拆上市方案到成功上市主要经历的几个阶段。

表 3 电气风电分拆上市方案及发行结果

电气风电	方案
上市时间	2021 年 5 月 7 日
上市板块	科创板
股票代码	688660
本次发行后总股本	133,333.34 万股
本次发行股票数	本次拟发行数量 53,333.34 万股，占发行后总股本的 40%，本次发行不涉及老股转让
保荐机构	中信证券股份有限公司
发行方式	本次发行采用向战略投资者定向配售、网下向符合条件的投资者询价配售、网上向持有上海市市场非限售 A 股股份和非限售存托凭证市值的社会公众投资者定价发行相结合的方式
【发行结果】发行价格	5.44 元 / 股(发行前 EPS:0.3779 元 / 股，每股净资产:5.41 元 / 股)
【发行结果】发行对象	战略配售 14,933.3352 万股(占比 28.00%)；回拨机制启动后：网下最终发行数量为 27,093.3048 万股，约占扣除最终战略配售数量后发行数量的 70.56%；网上最终发行数量为 11,306.7000 万股，约占扣除最终战略配售数量后发行数量的 29.44%。



图 2

(四)上海电气分拆电气风电上市的目的

上海电气分拆电气风电上市的主要目的可从两个维度进行分析。

巩固电气风电的核心竞争力，并深化上海电气的新能源产业布局。分拆上市有利于提升电气风电的品牌知名度及社会影响力，优化电气风电的管理体制、经营机制并提升管理水平，加大对风电产业核心及前沿技术的进一步投入与开发，实现风电业务板块的做强做大，增强电气风电的盈利能力、市场竞争力与综合优势。另外，电气风电核心竞争力的提升也将有助于强化上海电气能源装备业务板块的行业地位、市场份额以及盈利能力。

提升上海电气风电业务板块融资效率，发挥子公司上市平台优势。分拆上市后，电气风电将实现与资本市场的直接对接，发挥资本市场直接融资的功能和优势，拓宽融资渠道、提高融资灵活性、提升融资效率，从而有效降低资金成本，为电气风电发挥风电产业资源优势提供充

足的资金保障。未来电气风电可借助资本市场平台进行产业并购等各项资本运作，进一步拓展业务范围、丰富产品线。

(五)分拆上市后的影响

1.短期资本市场反应

从短期股价表现看，自 2020 年 1 月 6 日上海电气首次披露分拆上市预案后，公告后一个交易日、5 个交易日、20 个交易日，上海电气的绝对收益率分别为 1.8%、1.0%、-7.7%，相对于沪深 300 指数的超额收益率分别为 1.0%、-0.8%、-3.4%。(见图 3)

2.所有权结构变动

截至分拆上市预案公告日，上海电气直接持有电气风电 99%的股份，通过全资子公司上海电气投资有限公司间接持有电气风电 1%的股份，是电气风电的控股股东。

电气风电上市后，上海电气直接持有股份降为 59.4%，其余股东持股比例均不足 5%，上海电气仍保持对电气风电的控制权。

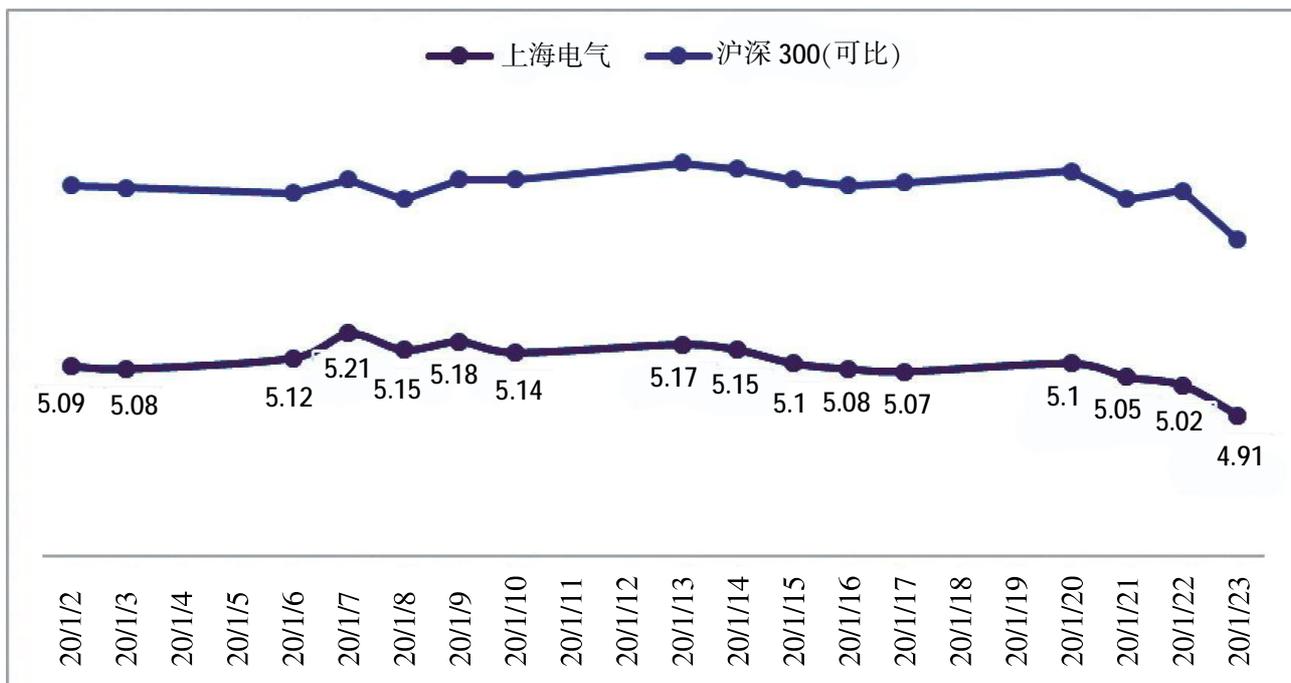


图 3 电气风电分拆上市后股价变动

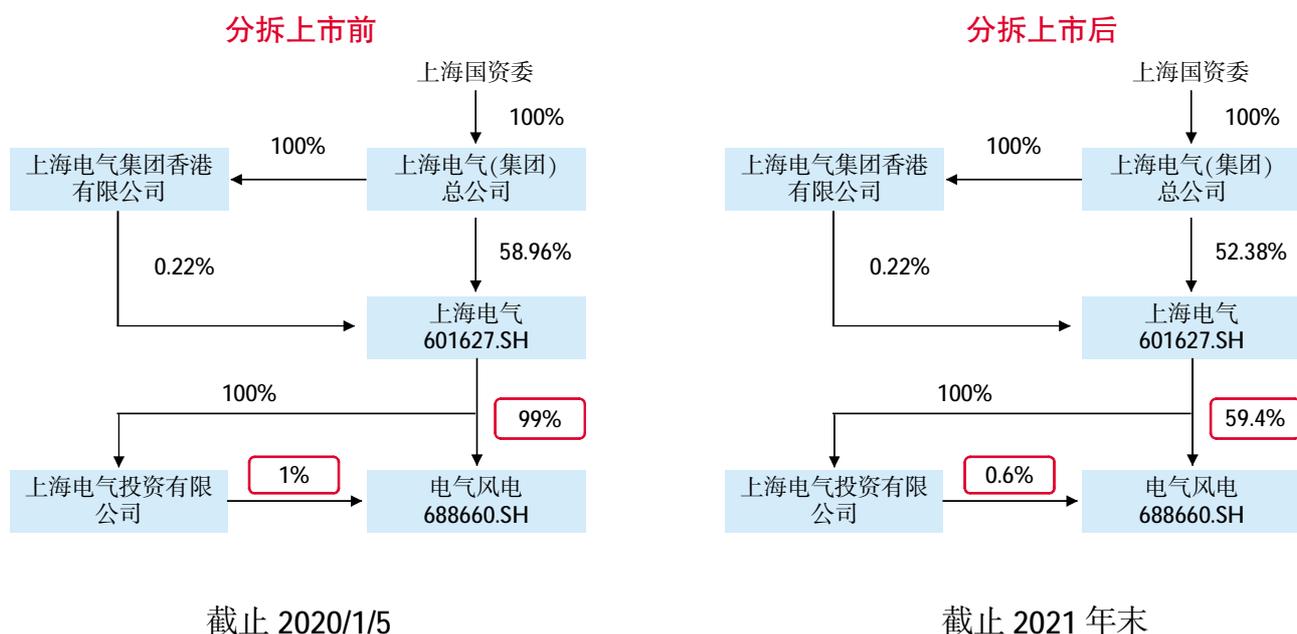


图 4 电气风电分拆上市后股权结构变动

3. 财务影响

分拆电气风电上市后，上海电气仍将保持对电气风电的控制权，电气风电仍为公司合并报表范围内的子公司。由于从全资控股子公司变为绝对控股子公司，股权稀释对长期股权投资、投资收益等科目产生一定影响。

根据电气风电 2021 年年报，公司业绩变动主要是由政策、行业影响所致。分拆上市后对于电气风电，融资能力提升较为明显，公司有了快捷的融资途径，除了首发 IPO 外，上市后还可以进行再融资，从而获取更大的资金渠道。

表 4 电气风电近年主要财务指标

主要项目	2018	2019	2020	2021
营业总收入(亿元)	61.7	101.3	206.9	239.7
同比(%)	-5.89	64.23	104.11	15.89
归母净利润(亿元)	-0.5	2.5	4.2	5.1
同比(%)	-346.90	581.06	65.59	21.68
资产总额(亿元)	145.2	222.6	317.7	306.9
同比(%)	17.96	53.25	42.73	-3.38
筹资活动现金净流量(亿元)	14.5	-4.3	-2.3	23.7

五、结语

上市公司经过多年发展之后，本身行业地位、企业规模都有明显提升，一家大公司下面可能会出现若干个细分行业，甚至行业之间会呈现较大差异性，分拆上市是解决上述问题一个很重要的手段。

国有上市企业分拆上市好处多多。首先，有利于公司产业做大做强。通过分拆上市，上市公司不仅可以实现聚焦主业，又可以利用新的上市平台进行产业并购或引入战略投资者，实现产业的做大做强。其次，有利于提升公司融资效率。通过分拆上市，子公司可以与资本市场直接对接，从而拓宽公司融资渠道，提高融资效率；同时子公司还可以借助资本市场平台进行产业并购等资本运作，进一步拓展业务范围，实现跨越式发展。最后，有利于落实国企改革工作。通过分拆上市，可优化国资布局，并提升公司治理

水平，有效推动国有资产做大做强做优，实现国有资产保值增值。

分拆上市过程中也会存在不同程度风险。一是母公司的“空心化”风险。上市公司拆分核心业务上市，可能伴随着母公司的企业价值下滑、股权分散使得中小股东的利益受到损害等风险。二是母子公司的同业竞争风险。在已分拆上市、拟分拆上市案例中，大部分母公司和子公司都属于同一行业。除了部分多元化、集团性的公司外，大部分公司分拆的业务无论是通过自身开发或是外部并购，都与母公司的主业之间具有较高的关联度。三是子公司经营的独立性风险。一方面，子公司能否脱离母公司实现独立的发展和经营；另一方面，如果母子公司之间的经营、决策和人员没有做到完全隔离，则有可能诱发不公平的关联交易、利益输送乃至利润转移、债务逃避等问题。





杭实集团泛半导体产业投资情况报告



资产管理部

泛半导体产业是国民经济和社会发展的战略性、先导性产业,也是产业链补链固链强链行动要攻坚突破的重点领域。近五年来,杭实集团秉承推动杭州制造业高质量发展的责任感和使命感,积蓄转型发展优势,培育创新发展动能,将泛半导体产业作为集团重点研究和布局的产业投资方向。集团各投资平台以集成电路为重点,围绕泛半导体产业四大领域,直接和间接投资产业项目 77 项,投资金额超过 50 亿元,基本实现了在半导体芯片设计、装备、材料、应用等环节的产业链贯通。

杭实集团长期践行厚植产业发展沃土,陪伴优质企业成长的投资理念,围绕半导体产业投资主要做了以下三方面工作:

一、龙头企业驱动促进产业集聚

着力提高国有资本对产业链链主企业、上市公司和行业头部企业的支持力度,先后出资 7500 万元协助长川科技并购新加坡半导体测试设备企业 STI,加速半导体设备国产化进程;出

资 6 亿元联合杭州资本共同投资杭州富芯 12 英寸模拟集成电路生产线项目,打造模拟集成电路设计、制造一体化 IDM 模式;出资 7000 万元投资存储控制器芯片龙头企业华澜微,打破国外企业在高端硬盘阵列芯片领域的垄断。深度参与龙头企业资本运作,借助重大产业投资并购项目的“虹吸效应”带动产业链向杭州聚集。

二、矩阵投资培育隐形冠军企业

综合利用股权直投和基金投资方式培育泛半导体领域“专精特新”企业,先后入股科技型中小企业超过 60 家,形成覆盖产业链上、中、下游各关键环节的投资矩阵。其中不乏细分赛道的隐性冠军,作为基石投资人出资设立的液晶显示企业赛德半导体,已成为继三星之后全球第二个实现超薄柔性玻璃量产的企业;芯片设计企业集创北方作为显示驱动芯片龙头企业,其 LED 驱动芯片产品市占率达到全球第一;半导体材料企业百识电子是国内碳化硅及氮化镓

外延片的领军企业；半导体设备企业特思迪是国内唯一化合物半导体专用减薄、抛光装备量产企业，填补了国内空白。

三、场景串联营造产业创新生态

积极构建泛半导体产业发展生态，与知名投资机构合作设立 6 支泛半导体产业基金，撬动社会资本超过 45 亿元。投资近 30 亿元打造 LOFT49 工业设计小镇、工投创智未来经济产业园和仁和里数智经济产业园三大产业基地。以“基金+基地”的产业培育模式，串联企业不同发展阶段的需求和应用场景。联动各区县(市)投资促进部门和产业孵化基地，为企业量体裁衣争取政策扶持。在不懈努力下，赛德半导体年产 3600 万片 6.3 英寸 UTG 玻璃项目和泓芯半导体 12 英寸石英件制造基地落户钱塘区；全球 5G 小基站芯片领跑企业比科奇迁址滨江区；京东

方艺云在余杭区及临平区分别设立华东地区销售和研发基地。

展望未来，杭实集团将从三方面提高自身在泛半导体领域的产业投资能级。一是项目带动持续提升品牌影响力。延续现有产业链投资策略，强化与头部机构合作，把握产业链核心环节和重要节点，瞄准具备影响力和带动力的重点项目加大投资力度，打造泛半导体投资领域的“杭实名片”。二是招投互促加快产业项目落地。利用在泛半导体领域的场景资源优势，积极招引模拟芯片 IDM、第三代半导体外延制造、封装用高景深光刻机、小尺寸重掺硅片、晶圆再生等产业化项目落地杭州。三是投研配合把握产业周期波动。准确把握全球泛半导体产业技术和市场的“硅周期”，合理控制产业投资方向和投资节奏，助力杭州泛半导体产业规模和质效显著提升。



模拟集成电路与工业互联网的发展

□ 杭实基金 赵志华

工业互联网是新一代信息通信技术与工业经济深度融合的新型基础设施、应用模式和工业生态,通过对人、机、物、系统等的全面连接,构建起覆盖全产业链、全价值链的全新制造和服务体系,为工业乃至产业数字化、网络化、智能化发展提供了实现途径。工业互联网核心突出了互联和工业智能两个方面,是对这两个方面的有机结合。从模拟集成电路的应用场景看,通信和工业正是其主要运用场景之一,当今各种通信设备、工业设施等需要大量用到模拟集成电路,因而可以说模拟集成电路也是实现工业互联网的基础产业,模拟集成电路的发展将有力促进工业互联网的实现。

一、模拟集成电路在通信领域的运用

信号以电的形式传播,根据电流/电压的强弱分为两类模拟信号,弱电和强电。模拟集成电路中信号链产品负责对弱电进行处理,电源管理产品则同时处理强电和弱电。所以模拟集成电路是信号处理必不可少的一个环节,是通信领域的基础产品。

具体的,模拟集成电路广泛运用于电信基础设施、无线通信网络、数据通信网络设施等,上述领域几乎用到了模拟集成电路中信号链产品和电源管理产品的所有子类,根据 IC Insights 统计数据,2019年通信领域占据模拟集成电路应用领域市场份额的比重达到 38.5%,是所有领域中占比最高的。

通信基础设施可分成宽带固定线路接入、数据通信模块、有线网络以及无线基础设施。模拟集成电路在这些设备中帮助起到电源控制和管理、多媒体处理、信号接收与传输等作用。具体见表 1 所示。

通信行业近年来发展迅速,世界范围内正经历着 4G 技术到 5G 技术的变革。相比 4G,5G 技术可以充分利用高频段的频谱资源,提供更高速度、更大容量、更低时延的通信服务。由于 5G 使用的电波频段更高,在空气中传播时的衰减速度更快,想要达到相同的信号覆盖效果,就需要部署更多的基站。5G 的毫米波频段和 sub-6 频段,将搭建大量的 5G 宏基站、毫米波微基站、sub-6 微基站。截止 2020 年底,全国已建成的 5G 基站达 71.8 万个。据 Yole 的数据,总基站数到 2025 年将增加至 1442 万站,年复合增速达到 18.33%。据 Tbr 数据,2021 年全球 5G 基站达到顶峰为 200 万站,国内 5G 基站达到 100 万站。在此背景下,射频前端首先受益,基站内模拟芯片用量大幅上升。以 ADC 芯片为例,未来我国 5G 宏基站建设总数至少在 800 万台以上,单个 5G 基站的 ADC 芯片使用高达两位数。根据 TI 公司官网的产品列表显示,符合性能条件的 ADC 芯片最低单价约 11 美元,最高可达 65 美元。以保守数据每个 5G 基站需要 10 个 ADC 芯片、每个芯片 11 美元进行计算,5G 基站建设带来至少 8.8 亿美元的增量市场。5G 技术的发展和相关基础建设的加码,也会带动通信领域

表 1 通讯设备中用到的模拟集成电路产品

通信基础设备	通信基础细分设备	模拟集成电路产品
宽带固定线路接入	光纤 PON、铜质 CPE	传感器(如数字温度传感器)、逻辑、比较器、接口(如多路复用器、I/O、转换器、缓冲器和集线器)
无线基础设施	宏 BTS、云 RAN、异构网络、微波传输系统和回程	放大器(如运算放大器)、比较器、数据转换器(如 DAC 和 ADC)、电源管理(如降压转换器、负载开关、PMIC 和电源块)、接口(如以太网、PCIe SAS&SATA)、模拟开关、逻辑
有线网络	交换机、路由器、光纤传输、WLAN	电源管理(如线性稳压器、降压控制器、电源块、监督与复位 IC)、传感器(如温度传感器)、逻辑(如 D 类触发器、同相缓冲器)、接口(如以太网、多路复用器、电平转换器和 I/O)、放大器(如精密运算放大器)、数据转换器(如 DAC)
数据通信模块	光学模块	放大器(如通用运算放大器)、比较器、接口(如多路复用器和 I/O)、逻辑(如与门和同相缓冲器)、数据转换器(如 DAC 和 ADC)、电源管理(如线性稳压器、PMIC、监督与复位 IC)

资料来源:整理

相关子行业,光通信模块、IDC 与云计算、物联网等相关产业正从中收益,模拟集成电路在通信领域中的应用将会不断拓展,市场规模也会有增大的趋势。

随着 5G 建设的加速进行,国内 5G 用户数量正在高速增长。根据运营商的统计数据,截止 2021 年 8 月,我国三大电信营运商已发展 5G 套餐客户 5.8 亿人次,在网 5G 终端约 3.45 亿部。5G 手机出货量将逐步增加,带动零部件市场收入上升。预计到 2025 年,5G 手机出货量将达到 15 亿台,接近 2022 年手机 15.7 亿台的总体出货量。5G 手机出货量的增加,类比 2016 年开始 4G 手机给模拟芯片带来的收入增量,将会给模拟芯片市场带来量价齐升的空间。根据 Tech Insights 的数据,5G 手机增量将主要来自基带集成芯片、射频前端和结构件部分。其中芯片将提供 40 美元的增量,比 4G 芯片增加约一倍。

二、模拟集成电路在工业领域的运用

模拟集成电路在工业上拥有非常多的应用场景,工业应用占模拟集成电路应用领域的份额在 20%左右,具体应用场景包括:航空航天与

国防、医疗、工厂自动化、工业运输、电力输送、楼宇自动化、电网基础设施、零售自动化、家用电器、音频视频和标牌、马达驱动、测试与测量、灯光等多个领域。模拟集成电路运用到工业领域的产品主要包括信号链类的放大器、数据转换器和传感器以及电源管理类中的转换器、控制器和马达驱动等。(见表 2)

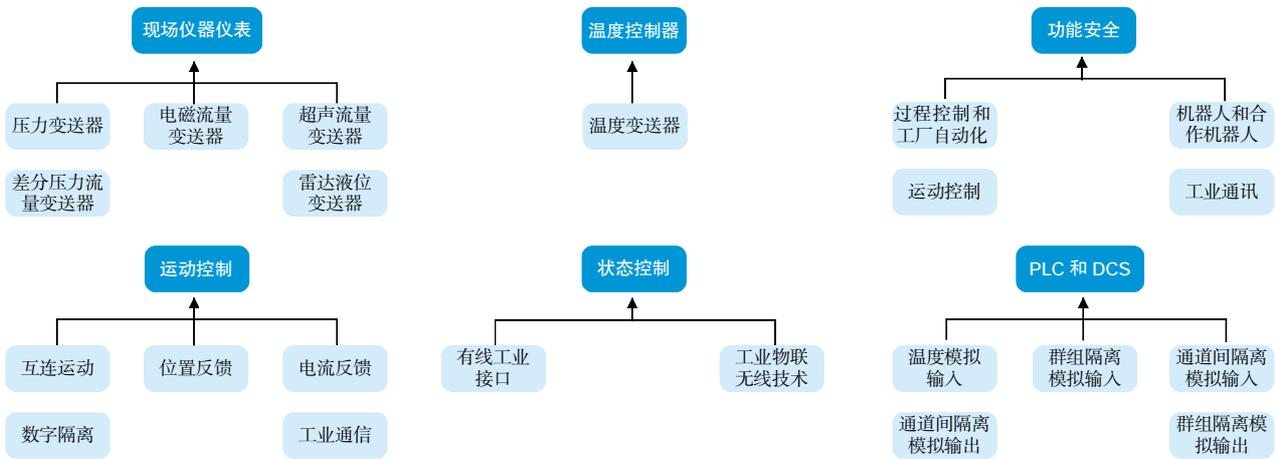
目前随着人工智能和物联网技术等发展,工业领域出现了以智能制造为主导的第四次工业革命(工业 4.0),在这种趋势下,工厂将生产设备、无线信号连接和传感器集成到一个生态系统平台中,这个生态系统可以监督整个生产线流程并自主执行决策。工业 4.0 包括三大主题,一是智能工厂,重点研究智能化生产系统及过程,以及网络化分布式生产设施的实现;二是智能生产,主要涉及整个企业的生产物流管理、人机互动以及 3D 技术在工业生产过程中的应用等;三是智能物流,主要通过互联网、物联网、物流网,整合物流资源,充分发挥现有物流资源供应方的效率,而需求方,则能够快速获得服务匹配,得到物流支持。可以看到随着工业 4.0 的纵深发展,模拟集成电路将其中发挥越来越重要的作用。

表2 工业领域中用到的模拟集成电路产品

工业应用场景	工业细分领域	模拟集成电路产品
航空、航天与国防	航空电子、智能弹药、传感器、成像和雷达	放大器（如运算放大器、比较器）、电源管理（如DC/DC开关稳压器、LDO线性稳压器、PMIC）、传感器（如温度传感器和控制IC）
工厂自动化和控制	工业电脑、机器视觉、安全防护、状态检测、人机界面、工业机器人、工业机械及机床、位置和接近传感器	电源管理（如DC/DC开关稳压器、LDO线性稳压器、MOSFET晶体管、降压转换器）、放大器（如比较器、运算放大器、电流检测放大器）、数据转换器（如ADC、DAC）
医疗应用	病人监护与诊断、影像学、医疗器械	电源管理（如DC/DC开关稳压器、DC/DC控制器和转换器、LDO线性稳压器、PMIC）、放大器（如运算放大器、精密放大器）、数据转换器（如ADC、DAC）
家电类	大小家电、园林和电动工具、服务机器人、电器设备系统组件	传感器（如湿度传感器、温度传感器、信号调理器传感器、超声波传感器）、放大器（如电流检测放大器、运算放大器）、电源管理（如LED驱动器、LDO线性稳压器、电池管理）
楼宇自动化	消防安全、视频监控、自动扶梯和电梯、建筑安全系统	传感器（湿度传感器、温度传感器、环境光传感器、毫米波传感器）、放大器（如运算放大器、比较器）、电源管理（如DC/DC开关稳压器、LED驱动器、LDO线性稳压器）
电网基础设施	太阳能、断路器、电网通讯、智能电表、电网自动化、电动汽车充电设施、保护继电器、可再生能源存储	数据转换器（如ADC、DAC）、传感器（磁传感器、温度传感器）、电源管理（如DC/DC开关稳压器、DC/DC控制器和转换器、LDO线性稳压器）、放大器（如运算放大器）、接口（电路保护IC、以太网）
电力输送	电信和服务器电源、工业动力、电池组和充电器、UPS	电源管理（如DC/DC开关稳压器、DC/DC控制器和转换器、LDO线性稳压器、负载开关、功率MOSFET）、放大器（如运算放大器、比较器）、线性转换器（如ADC、DAC）
专业音频、视频和标牌	专业的音频和音乐、数字标牌、广播和专业视频	电源管理（如LDO线性稳压器、DC/DC开关稳压器、PMIC、电源开关）、接口（如电路保护IC）、放大器（如运算放大器）
灯光	LED灯具、照明控制、户外街道与交通照明	驱动器（如电机驱动器、LED驱动器）、电源管理（如DC/DC开关稳压器）、放大器（如运算放大器）、传感器（如光传感器）、接口（如隔离式接口）
马达驱动	交流变频器和VF驱动器、直线电机运输系统、单轴和多轴伺服驱动器、步进驱动器、速度控制BLDC驱动器、无人机	放大器（如比较器、电流检测放大器、隔离放大器、运算放大器）、数据转换器（如ADC、DAC）、传感器（如磁传感器、温度传感器、超声波传感器）、电源管理（如电池管理、DC/DC开关稳压器、LDO线性稳压器）
工业运输	资产追踪、个人运输工具、非公路车辆、铁路运输	放大器（如比较器、运算放大器）、数据转换器（如ADC、DAC）、电源管理（如DC/DC开关稳压器、LDO线性稳压器）
测试与测量	仪表仪器、信号测量和信号源生成	数据转换器（如ADCs、DACs）、放大器（如运算放大器）、电源管理（如DC/DC开关稳压器、LDO线性稳压器）
零售自动化和支付	零售自动化、支付	接口（如I2C、USB）、放大器（如音频放大器、运算放大器）、电源管理（如LED驱动器、PMIC、升/降压转换器）

资料来源：整理

图 1 工业 4.0 中模拟集成电路的运用



资料来源:整理

工业 4.0 时代自动化、能耗管理能力要求大幅提高,根据 WSTS 统计,2020 年工业领域(包含政府类)模拟芯片市场规模达 152 亿美元。根据 IDC,工业模拟芯片市场规模 2021E-2025E CAGR 有望达到 4.5%,同时工业领域集中度相对较高,CR10 达 85.6%,其中德州仪器、亚德诺、瑞萨分别占据 28.6%、16.5%、10.3%。

三、工业互联网时代模拟集成电路厂商的发展机遇

模拟集成电路作为工业互联网的基础设施之一,在工业制造不断智能化、联网化的趋势下,日益发挥越来越重要的作用。但是在这过程中也存在工业标准不统一,各种接口不一致,各个模块不协调等各种各样的问题,特别是随着工业应用日趋复杂,这类问题更加突出。

对于模拟集成电路厂商,在工业互联网背景下,其竞争优势不在局限于某个产品、某个应用,而是在智能制造生态链上提供系统级解决方案的能力。关于智能制造生态链,其核心是软件可配置系统、云端连接、机器健康检测与管理、系统安全、机器人这些环节和应用的有机结合。在工业互联网时代,模拟集成电路厂商的发展机遇在于如何打通以上各环节,实现各种相

关技术、产品、应用的集成,并实现系统级解决方案的竞争优势,厂商的集成能力越来越重要,未来具备更高集成能力的厂商将更容易脱颖而出,而单项技术、产品或应用的重要性则呈下降趋势。

具体来看,软件可配置是实现柔性制造的基础。工业应用现场需要大量的输入输出(I/O)接口,传统方式采用固定模式接口,模拟输出口只能用作模拟输出功能,数字输入口只能做数字输入功能,这种处理初始成本最低,运营维护也相对简单,但若生产计划变化(比如一条马达生产线,市场需求改变需要生产与之前产品有较大区别的另一种马达),则不易改变,重新布置成本高、风险大,甚至要推到重来。如今越来越多的行业更新换代周期缩短,也就引发了对 I/O 接口软件可配置的需求,而软件可配置系统可以实现将任何一个 I/O 接口配置成模拟或数字模式的输入或输出口,这样系统工作状态切换只需要在软件层面进行配置,可以迅速响应市场需求变化,减少设备重复投入,实现更高的投资回报比。

云端连接则是实现智能制造的根本技术支撑,只有联网设备,才有可能实现智能分析与控制。但工业网络标准众多,型号复杂,新老设备

或不同连接标准的设备之间实现联网经常遇到困难,工业系统之间的兼容性并不好。这种情况下就需要模拟集成电路厂商具备较强的研发实力,一方面需要将不同的工业网络标准集成到系统内,实现不同架构之间设备的连接,另一方面众多设备的连接需要系统能够及时对各种信息做出反馈,非常考验整个系统的并发能力,特别是在一些大数据应用场景中,实时性的反馈需求对系统设备通讯和处理提出了更高的要求。

机器状态监测与传感器技术密不可分,利用传感器收集到的数据,机器状态监测系统对设备运行状况进行监控与分析,从而让制造商更加有效地运营管理生产线,减少停机次数,提高生产效率。在传感器领域,大量用到 MEMS (微机电系统) 技术,所谓微机电系统是指集微传感器、微执行器、微机械结构、微电源、信号处理和电路、高性能电子集成器件、接口、通信于一体的微型器件或系统。在数字化产业转型的推动下,大批量、更小型机械的监测需求日益增加,对 MEMS 技术的要求也越来越高。对于

模拟集成电路厂商而言,智能制造生态链的系统解决方案也离不开传感器技术。

工业领域的安全则有多重含义。例如数据安全,传统上数据安全侧重于软件层面,但是现在越来越重视软件与硬件的结合,开发基于模拟集成电路物理层的数字认证技术,通过硬件的数字认证技术与软件加密技术相结合,实现一条基于硬件认证的数字信任链,从而保障工业数据采集、传输与处理的安全。对于模拟集成电路厂商而言,这考验厂商的软硬技术集成能力。

机器人本身就是一个完整系统,需要用到包括传感、电源、连接、信号处理及安全技术。在工业领域,工业机器人需要用到各种机械手臂,特别是关节环节,需要非常小体积的模数转换器实现高精控制,这对传感、信号处理等技术的集成要求非常高。对于集成能力较强的模拟集成电路厂商,由于机器人本身系统的复杂性和集成性,其在机器人市场将更具竞争力。

(文章为产业研究报告《我国半导体产业的理想突围口-模拟集成电路行业研究》节选内容)



这才是**内训师培养**的正确打开方式

□人力资源部 汪顺唯

企业的竞争归根到底是人才的竞争，如何培养具有高素质的人才成了企业的重大课题，而提升各个岗位员工的知识技能不仅需要依靠外部培训和经验分享，更要依靠内部优秀员工进行知识技能传递、帮助和带动。随着企业对培训的认知不断加深，内训师的培养越来越受到企业的重视，本文结合自己参与和领导过的内训师培养项目的一些体会，谈谈我对内训师队伍建设的认识。

一、内训师对企业有何价值

首先我们必须明白企业为什么要做内训师项目，内训师项目究竟能给企业带来什么价值。只有弄清楚这个问题，我们才能出发。本人结合实践经历，提炼出五大价值：

(一)组织智慧萃取与沉淀

组织智慧的不断积累、迭代需要依靠一批有内容、有经验的内训师萃取出来，以课程、手册、业务流程等方式沉淀下来。外来的讲师再好，也很难解决组织知识沉淀问题；内容再丰富，也很难符合企业真实情境，做到场景化教学，解决实际问题。

(二)组织智慧传播与复制

组织智慧传播与复制，有赖于一批演绎、呈现能力强的内训师输出，从而达到赋能企业员工的目的。

(三)培训成本降低

内训师的课酬成本相较于外部讲师成几何级数的下降，外部讲师费用动辄数万甚至数十万，而内训师的课酬显得极为“亲民”。

(四)学习氛围营造

成立内训师团队，有利于向员工传达企业十分重视员工学习的意志，同时也有利于加强员工的学习意识。

(五)培训有效落地

由于内训师在企业较长时间，并且有丰富的工作经验，对企业内部运作情况和外部的经营情况都有较为深入的了解和把握，对学习者的情况非常熟悉。因此他们输出的内容更具落地性。

二、内训师队伍打造四大坑

我在做内训师项目的时候，遇到过无数的坑，我把这些坑，作一个相对全面梳理，展现给大家。

(一)选拔之坑

1、内训师无科学的选拔标准：看过很多内训师选拔项目，出现频率最高的几个词和大家分享：有分享意愿，口才佳、对企业价值观认可、爱学习……这些并不是内训师选拔的核心标准，而仅仅只是及格标准，甚至是无关紧要的标准。

2、业务专家报名不积极：发现在企业里年

年轻人参加活动是最活跃、最积极的,而企业里的“老人”则没有那么多的热情,甚至排斥这些活动。这就使得报名的人在业务领域专业度上“含金量”不足,显然他们并不是我们真正的客户,更不是内训师培养的首选。

3、报名动机不纯:很多员工报名可能是因为:工作太闲、觉得培训有趣或者只是来学习一下,并不了解内训师的职责和公司为什么要选拔内训师。

4、一部分学员报名仅仅是因为人力资源部或业务部门强压下去的指标,不得不过来。

5、提交上来的课题五花八门,大部分不能与实际的业务发展相关联,像《沟通与表达》、《着装礼仪》、《时间管理》、《目标管理》等课题扎堆出现,内容上也大同小异,更重要的是,这些课题大多停留在理念和理论层面,缺乏实际的应用场景。

(二)培养之坑

1、TTT 培训仍需要借助外部培训机构协助,公司没有沉淀出一套培养内训师的课程体系;

2、培养过于关注授课技巧,忽略课程设计与开发、结构思考力和教学设计;

3、很多公司只做了 TTT 初级培养,不涉及中高级 TTT 培训。

(三)使用之坑

1、选拔上来的内训师,使用频率不高,甚至不使用,导致讲师成“僵尸”;

2、内训师使用场景不足,基本只是授课,没有其他功能;

3、内训师工教矛盾突出:优秀内训师无法抽出足够时间授课。

(四)留任之坑

1、激励手段单一:只有课酬,或者只在教师节搞点活动;

2、内训师晋升数据不足,无法做到科学的晋升和降级。

相信以上这些坑,对于培训管理者来说,你或多或少都遇到过。如果这些坑没有有效的填埋方式,将无法打造出一支高效助力业务达成的内训师队伍。

三、内训师队伍建设解决方案

在实践中发现内训师队伍建设有三种方式:

“以师带课”——以讲师培养为主,带动课程开发;对于培训成熟度不高的企业,可以走这种模式,先把讲师选拔上来,再慢慢带动课程开发。先易后难,循序渐进。

“以课带师”——以课程开发为主,带动讲师培养;这种模式是由总部命题,各专业条线写“命题作文”。人力资源部已经意识到课题提前规划的重要性,但是这种自上而下的统筹在选择课题方面却碰到了困难:因其身份和角色所限,给出的命题往往偏宏观,偏策略性——这是他们日常工作性质决定的——在业务的具体实操和应用方面缺乏细化、聚焦的应用场景。

“师课共建”——内训师培养和课程开发共同建设;将上述两种方式的优点结合起来,两条腿走路。既考虑内训师和课程的匹配度,又不脱离公司的对内训师队伍建设的轨道。

本文主要基于“师课共建”的模式,来构筑以下篇幅。

(一)内训师选拔

1、内训师精准定位

我们必须思考清楚:企业需要内训师做什么?企业真正需要内训师做的是:分享基于企业实战经验总结提炼出来的内容。弄清楚这一点非常关键,因为从这个方向出发才能找准人,找对人。我一直强调只有真正有干货的人才可以成为内训师。怎么把这群富有经验的人找出来呢?在这里我们引入一个二维矩阵:经验意愿矩阵,采用这种方式,就可以大致框定潜在在内训师

人群。接下来让我们从经验和意愿两个维度来看：经验丰富分享意愿高的人最应该入选内训师队伍；经验丰富但是分享意愿不高的人也要入选，只是在分工上要做划分，他们可以在经验萃取和课程开发上提供内容；分享意愿高但是经验不够丰富的人培养优秀后加入。经验不丰富分享意愿低的人不选。根据这个二维矩阵，我们将内训师队伍的潜在人员锚定在如下范围：公司的管理层、业务专家、部门业绩 TOP30% 人员、优秀骨干，意愿度极高的员工、培训专业人员。

2、课题方向锚定

如何框定课题方向呢？实践的过程中有四点建议和大家分享：一是要纳入业务部门领导的意见；二是课题要结合企业战略方向和年度培训计划，贴近主流业务发展需求，紧扣工作中的难点、关键点问题；三是要使课题具备一定的通用性且受众面广；四是课题要足够聚焦，透彻解决一个问题。从这四个维度去确定课题，精密度将会大大提升。

3、明确分工合作

“培训管理者不是一个人在战斗”。在内训师选拔的过程中，我们必定会与其他部门合作，要让其他部门配合你的工作，最主要的是彼此之间的分工，我们会与以下部门合作：

培训管理部门主要职责为 **A. 启动内训师选拔工作；B. 宣传造势工作；C. 对选拔材料进行书面评审；D. 组织候选人面试；**

业务部门主要职责为：**A. 组织推荐工作；B. 审核推荐表；**

报名者主要职责为：**A. 填写推荐表；B. 参加选拔面试；**

只有对角色有清晰的认知，才能做好内训师选拔工作。

4、宣传造势

宣传造势绝不能少，一般通过四个渠道来为内训师选拔宣传造势：

(1) 通过 OA、微信公众号、H5、企业线上学习平台、公司前台内训师宣传视频、公共场域放置海报、展架招募信息直接传达到员工；

(2) 通过各企业 HR（集团下属的公司）正式下发通知，让员工知晓；

(3) 通过各个现有的学员群定点发送，做宣传说明；

(4) 直接邀请接触过程中感觉良好的学员。

5、启动选拔

在此环节中，需要对报上名来的候选人进行审核，这个环节通常会走两个筛选流程：个人申报材料审核——单独面试观察，从专业知识技能背景、培训软技能两个维度，对候选人进行客观评价。基于此，最终甄选出符合要求的人选，作为公司内训师项目的培养对象。

6、科学培训

大部分的企业上的 TTT 不是授课技巧就是课程开发，他们当然是内训师培养的重要组成部分，但是还缺少一个重要项目：经验萃取。请记住：内训师培养的第一步就是要把经验萃取出来，这是一个 **Inside Out** 的过程——隐性经验“显性化”，这也是经验传播和复制的前提。所以我们在 TTT 课程设置上安排 4 门课程：一是岗位经验萃取，二是课程设计与开发，三是课件制作，四是授课技巧，同时这样的安排也决定了开课次序。在培训的过程当中，不建议对学员采用“一刀切”的方式，在我的过往经历当中，实践效果比较好的方式是：管理层学习教练技术和引导技术，再辅以部分的授课技巧，效果会更好。

TTT 在市面上已经属于较成熟的课程，完全可以通过购买版权课程的方式内化成企业智慧。建议通过前期的一到二次和机构合作，后期应该全部由内训师来完成授课。

7、磨课

这一环节被很多企业所忽略，然而这一环非常重要。在进行磨课环节，仅仅让员工自己去

修改课程是不够的,在磨课的环节中,要加入业务专家、课程专家、PPT专家的角色。业务专家帮助梳理业务内容和逻辑,课程专家帮助梳理课程逻辑和教学设计,PPT专家帮助实现视觉化呈现,三个角色有前后顺序,绝不能颠倒。

8、试讲认证

走到这一步,对每一位内训师来说都不容易,认证是对内训师的最大考验,也是最好的成果验收。他们究竟适不适合做真正的内训师,将在这一环节揭晓,所以在这一环节显得相对“残酷”。在这一环节评委的邀请上如果能邀请董事长出席并讲话,那将会大大提升内训师赛事的关注度。同时为了提升比赛的观赏度,可以将内训师PK的宣言和备赛的经历录制成视频,放在比赛的开头播放!对于认证,两个维度展开:内容质量和授课质量。

(二)内训师培养

关于内训师培养,建议企业要先放下一个执念——内训师无需成为专业培训师;在这里我不建议将内训师培养做得太重,他们并不需要知道太多的学习和教学理论;也不需要知道加涅、布鲁姆、加德纳等大师,人家是兼职内训师,有必要学这么多吗?让我们从源头出发,再次明确,企业需要的是员工分享经验,重要的是那个经验。所以在内训师的培养上,需要将重点放在经验萃取和演绎呈现上。有两种方式非常有效:一种是举办工作坊,用世界咖啡/开放空间/团队共创等引导技术引导内训师交流难点问题,分享经验,比如如何调动学员的积极性、如何设计互动环节、如何落实训练效果等。另一种是讲师拍砖活动:内训师站在台上授课,后面放一台录像机,其他内训师坐在下面仔细聆听,待内训师授课完毕,其他内训师来找“茬”,找出内训师在授课过程当中的一些不正确的授课方式、表达方式和内容逻辑上的问题。找茬完毕后,让内训师自己再看一遍视频,对比其他内训

师挑出的毛病,改进自己的短板,这样的活动令内训师印象非常深刻,深刻到非改不可。讲师拍砖活动可以每月召开一次。

内训师认证完后,离真正的使用还有一定距离,此时不必急于为内训师安排开课计划(当然少部分成熟的内训师可以开课了),他们认证的课程还需要进一步完善,授课技巧还需要进一步打磨。

(三)内训师使用

内训师使用环节是最大的“问题”,很多企业比赛的时候轰轰烈烈,赛完之后,安安静静,没有后续动作跟进。讲师选拔完之后就成了“僵尸”。内训师的使用在做内训师项目之前就要考虑到,本人认为到这一步才思考,有点晚了,所以在建设内训师队伍的时候要做到“以终为始”,设计阶段就要想好内训师该怎么使用。

经过多次运营内训师项目,内训师运用在公司的学习项目上效果最好,比开公开课的效果还好,因为公开课无法具体指向业务痛点,也不是企业急需解决的问题,而学习项目一定是企业重点推动的项目,内训师参与也能体现他们的价值。学习项目经历了从前期的完全由培训机构主导,到部分由培训机构完成部分由内训师完成,到最终全部由内训师来完成的阶段。

(四)内训师留任

职业有倦怠感,同样内训师也有,员工在内训师的岗位待满三年已经非常不容易,这个时候如果内训师萌生“退役”,我们并不会阻拦,但是我们有一个要求:就是你离开内训师的岗位,必须推荐一位优秀的“候选人”,且经过HR评定认可通过后方可离开,这样整个“内训师的大盘”保证有稳定的人员。

限于篇幅,只谈这么多。师者,所以传道授业解惑也,这样的老师,应该是企业里最可爱的一群人吧!

杭实集团：串联共富场景 打造精准赋能的 一流国有资本投资公司新样板

□ 党建工作部 王成豪

浙江省第十五次党代会召开以来，杭实集团党委高标准贯彻落实会议精神，带领系统各级党组织和全体党员干部职工做到知行合一，准确把握“两个先行”的实践要求，聚焦集团打造成为一流国有资本投资公司的战略发展目标，推动实现企业高质量发展，为浙江打造成为共同富裕先行地、杭州市争当浙江高质量发展建设共同富裕示范区城市范例提供国企样板。

“学做结合”推进省党代会精神 落地见效

集团党委将贯彻落实省第十五次党代会精神作为当前重大政治任务，第一时间通过理论中心组开展专题学习交流并做好宣传工作。根据上级要求，印发《关于做好学习宣传贯彻省第十五次党代会精神有关工作的通知》，以“学”、“讲”、“做”为着力点，通过分层分级专题学、红色阵地体验学、领导带头上党课、串联场景合力做等“九大举措”为抓手，有效推进省党代会精神学习贯彻宣传全面落地。截止目前，集

团及系统企业共开展宣讲近百场，覆盖企业党员职工 1 万余名，切实做到“学懂弄通”，扎实推动“高效落实”。

“精准赋能”联动投资企业 实现更大发展

集团党委紧密围绕省第十五次党代会报告中“深化国资国企改革，强化战略功能、展现更大担当”等要求，加强战略谋划、主动创新变革，以“产业投资+产业服务”为抓手，壮大战略性新兴产业布局，投资赛德光电、中慧元通等一批标杆项目累计 22 亿元，提升了集团在细分赛道的综合影响力。同时，通过构建“精准赋能”能力，提出“串联场景 共享共赢”的战略部署，成立工作专班，通过实地考察走访，挖掘企业发展需求和场景，实现产业场景赋能企业发展的目标，打造共享共赢的产业生态。今年以来，工作专班已走访系统内外企业 70 余家，围绕企业供需，深化对接 100 余次，提炼供需清单，推动数智化场景应用，实现供需精准匹配，推动串联场景工作

走向深入,打造企业“抱团共富”引擎。

“帮扶结对”牵手美丽乡村 探索共富路径

杭实集团党委锚定省党代会“两个先行”奋斗目标,为杭州市成为浙江高质量发展建设共同富裕示范区城市范例贡献国企力量。为贯彻市委市政府决策部署和市国资委工作要求,印发《杭实集团助力争当高质量发展建设共同富裕示范区城市范例行动方案》并执行落地。近年来,集团结对淳安左口乡,协助其建成乡村旅游服务中心,创建直播小镇,助力行政村完成

“3020”消薄增收任务;对接黔东南、西藏那曲色尼区等地,在资金、就业、农产品销促等方面助力乡村振兴。在总结过去帮扶经验的基础上,集团转变帮扶方式,从“输血”到造血。今年集团按照“百社百企结百村”帮促要求,坚持以党建为统领,召开专题会议部署推进系统14家单位与淳安、建德等地14个村开展“一对一”组团式帮促工作,例如杭实资管从党建共建、产业帮扶等方面加大对淳安县汾口镇天林庄村帮促力度,杭实物产对淳安县汾口镇石峰村农产品促销工作作了具体细化落实,对远景帮扶方案作了可行性研究等,推动企村实现资源互享、优势互补,精准帮扶,牵手实现共富目标。



已投项目动态 9 则

杭实资管

1 杭实资管重点领投企业景业智能科创板成功上市

4月29日,杭实资管重点投资核工业自动化装备企业杭州景业智能科技股份有限公司(股票简称:景业智能,股票代码 688290)成功登陆上交所科创板上市交易。

2 杭实资管领投企业力控科技子公司正式落地杭州市钱塘区

力控科技是杭实资管领投的优质企业。在杭实资管的积极推动下,力控科技全资子公司,力控元通(杭州)科技有限公司(简称“力控杭州”)成功完成注册,并于6月底正式入驻杭州市钱塘区海聚中心6幢1213室。

3 杭实资管投资企业杭州华澜微大数据存储控制器芯片荣获 2021 浙江省科技进步一等奖

7月,由杭州华澜微电子股份有限公司与杭州电子科技大学,浙江宇视科技有限公司,中国电子科技集团公司第五十二研究所,浙江浣江传媒集团有限公司,西京学院联合完成的——“大数据存储硬盘阵列核心技术研发和产业化”项目荣获浙江省科学技术进步奖一等奖。

4 杭实资管投资企业比科奇凭业界首款 5G 小基站系统级芯片 (SoC) 斩获 2022 年度全球小基站论坛大奖

6月,比科奇公司成为2022年度全球小基站论坛(SCF)大奖的获胜者。比科奇凭借其PC802芯片获得了该奖项的“小基站网络芯片与组件杰出创新奖”。PC802芯片是业界首款专为满足包括Open RAN等标准而设计的4G/5G小基站系统级芯片(SoC)。

5 杭实资管投资企业先声诊断参与编写中国发布的首个《ctDNA 高通量测序临床实践专家共识》, 入选 2022 未来医疗 100 强榜单

中国抗癌协会肿瘤标志专业委员会编写了中国首个《ctDNA高通量测序临床实践专家共识(2022年版)》,正式发表于《中国癌症防治杂志》2022年6月刊。先声诊断参与了本共识的编撰工作,标志着先声诊断在ctDNA检测领域的专业实力跻身国内前列并备受认可。2022年6月,第六届未来医疗100强大会在线启动。大会期间,先声诊断入选2022未来医疗100强·中国创新医疗服务榜Top 100。

6 杭实资管重点投资企业南京百识子公司南京宽能半导体获2亿元天使轮融资

6月,第三代半导体企业南京宽能半导体有限公司宣布完成超2亿元天使轮融资。本轮融资由和利资本领投,漠策资本、云启资本、国中资本、毅达资本、金浦投资、亚昌投资、君盛投资、富华投资共同参与投资。投中资本担任天使轮融资财务顾问。

7 杭实资管领投企业云和恩墨 MogDB 荣登“集中式数据库影响力指数”榜单

6月,工信部国家工业信息安全发展研究中心下属专业研究咨询机构计世资讯发布“数据库产品影响力指数”,对国产数据库产品进行综合评价。云和恩墨数据库 MogDB,在众多产品中脱颖而出,荣登“集中式数据库影响力指数”榜单。



杭实基金

1 杭实基金投资企业赛德半导体举行 UTG 量产出货仪式

7月10日,杭实基金重点投资企业赛德半导体有限公司举行 UTG 量产出货剪彩仪式。赛德半导体作为 UTG 产业链的中游厂商,将在2022年下半年推动 UTG 上、下游产业链全面发展。在产能方面,公司计划于2022年底前再增加建设两条生产线,结合现有两条生产线,届时量产数或将翻倍增长。

2 杭实基金投资企业联运环境技术产品获华为 COMPATIBLE 认证

6月,杭实基金投资企业联运环境旗下联运智慧打造的“固废一体化全流程智慧监管平台 v1.0.2”经过华为技术有限公司(下称“华为”)的多项严格测试评估,顺利完成了兼容性测试,获得了华为授予的 COMPATIBLE 证书及相关认证徽标的使用权。

产业招商动态

上海临芯投资管理有限公司一行 来访杭实集团

7月19日上午,上海临芯投资管理有限公司董事长、总裁李亚军,合伙人吴文耀,董事总经理顾萌一行来访杭实集团,接洽关于产业投资和产业招引的多项合作。杭实集团党委书记、董事长沈立,党委副书记、副董事长、总经理朱少杰接待来访,资产管理部部长陆敏、杭实基金总经理刘翌、副总经理沈俊杰等参加座谈。

李亚军从自身从业经历与临芯投资的发展历程出发,详细阐述了临芯投资的投资逻辑,以及与杭实集团进行战略合作的愿景。他表示,临芯投资作为国内知名的专注于集成电路的产业投资平台,希望能够通过与杭实集团共建科创平台、共设产业基金等形式进行深度合作,充分调动双方优势资源引入并培育一批集成电路产业的重点项目,真正做到“以金融带动科技发展,以投资促进产业升级”,助力杭州在先进制造业,特别是集成电路产业实现新的突破,推动形成具备影响力的产业集群和生态系统。

沈立对李亚军一行的来访表示欢迎。他首先介绍了杭实集团的基本情况,重点阐述了杭实集团打造“产商融结合的国际化投资平台”的战略目标与深刻内涵。他表示,杭实集团秉持“务实、创新、共享、开放、共赢”的企业文化,通过实施“串联场景 共享共赢”战略构建符合集团战略定位的平台生态,在发掘更多投资机会的同时,实现对被投企业的赋能。他十分认同临芯投资团队对于集成电路行业的理解,并对临



芯投资的投资能力与投资业绩表示认可。他表示,集成电路行业的发展前景非常广阔,符合浙江省与杭州市的产业政策导向,希望双方保持良好沟通,进一步加深合作互信,加快推动合作项目落地。

朱少杰表示,杭实集团与临芯投资的合作非常值得期待,双方的合作内容与规划目标符合杭州市产业发展方向和杭实集团的战略目标。他希望各方加强沟通,找准合作切入口,在周全考虑合作需求和相关政策基础上,以项目落地为目标进一步细化合作方案,高效合规地稳步推进下一阶段工作。

刘翌表示,杭实基金作为具体落实临芯投资与杭实集团战略合作的主体,将与临芯投资建立更为紧密的合作关系,以务实的工作作风和积极的工作态度有序推进各项工作,尽快实现各合作项目的落地。

座谈会上,双方还就科创平台设立和产业项目落地的具体事项进行了进一步沟通和交流。
(杭实基金 蒋可竞)

深圳市晟霖益嘉科技有限公司 一行来访杭实集团

2022年7月18日上午,深圳市晟霖益嘉科技有限公司董事长吴玷、联合创始人吴子倩、首席专家丁建一行来访杭实集团,接洽泛半导体设备产业集群项目合作。杭实集团党委书记、董事长沈立,党委委员、总会计师刘玉庆接待来访,资产管理部部长陆敏、工投发展董事长兼总经理翁剑雄、杭实基金总经理刘翌、副总经理沈俊杰等参加座谈。

吴玷从半导体设备的行业现状出发,对晟霖泛半导体行业设备产业化项目的建设目标和投资规划进行了系统介绍。他认为目前半导体行业市场规模正持续增长,由于前道核心设备的国产化率极低,因此实现进口替代的空间非常广阔。他指出,半导体设备行业发展的关键在于专业人才,晟霖益嘉核心技术研发团队主要来自台积电、美国应用材料等国内外知名泛半导体设备公司和科研机构,在领域内具备30年以上的研发、运营和管理经验,拥有深厚的行业底蕴和技术沉淀,能够为整个项目的顺利建设

和运行提供坚实保障。他热切盼望能与杭实集团在产业集群项目落地、产业园区使用和企业融资等方面展开良好合作。沈立对吴玷一行的来访表示欢迎。他首先介绍了杭实集团打造“产商融结合的国际化投资平台”的战略目标与定位,并重点阐述了杭实集团去年以来开始全面实施的“串联场景、共享共赢”重要战略。他表示杭实集团通过践行上述战略方针,已经在重要产业链的关键节点进行了投资布局。他十分认同晟霖益嘉团队对于半导体设备行业的分析判断,认为泛半导体设备行业的发展前景非常广阔,应用场景也相当丰富,与杭州市目前的产业发展方向十分契合。他希望杭实集团与晟霖益嘉双方能够进行更深层次和更多形式的合作交流。

刘翌表示,半导体行业一直是杭实基金的重点投资领域,希望晟霖益嘉在项目落地过程中能与杭实方面保持紧密良好的合作。上周,杭实基金已与晟霖益嘉共同前往杭州临平区洽谈合作,葛建伟副区长也表示了对晟霖益嘉泛半导体项目的欢迎与支持。相信晟霖益嘉将来能与更多杭州本地优秀企业进行场景串联,迸发出更多更灿烂的创新火花。

座谈会上,各方还就泛半导体设备产业集群项目落地的具体需求进行了更细致的对接和更深入的沟通。
(杭实基金 蒋可竞)



杭实·工投创智示范区开放暨 产业招商大会圆满举办

7月15日，杭实·工投创智示范区精彩亮相。项目产业招商大会和“创见未来”产业论坛拉开序幕，未来产业发展联盟成立仪式、未来产业顾问聘任仪式以及工投创智项目签约仪式也同步举行。

杭实集团党委委员、副总经理陈柏林发表致辞，杭实集团是杭州市政府直属的国有全资大型投资集团，近年来围绕杭州“打造世界一流的社会主义现代化国际大都市”的战略目标，深耕产业园区的建设运营、新兴产业的股权投融资等业务，在产业投资和产业服务上持续发力，既在做强杭州产业基础上见担当，更在做好企业服务上见作为。工投发展作为杭实集团的产业园区投资平台，以园区为媒介集聚了一批优质的企业并全方位做好一站式配套服务。

“我们是产业园投资商”，工投发展董事长兼总经理翁剑雄在致辞中指出，工投发展持续践行产业园区发展战略，随着首期规模10亿元、面向产业园及相关产业的产业园投资母基金落地，将更好地运用“基地+基金”的双轮发展模式，构建良性循环的产业园生态圈。同时，作

为全自持运营，面向未来产业的园区，工投发展在杭实工投创智园区打造上倾注大量心血，也将持续努力，以做大做强企业为动力，以服务园区企业为宗旨，加快人才聚集、加快产业聚集，将项目建设成为杭城一流的高品质产业园区。

大会上，未来产业发展联盟成立。该联盟由杭州市企业上市与并购促进会、浙江省人工智能学会、浙江省智能制造协会、浙江省数字经济学会、浙江省智慧城市促进会、杭州市工业企业投资发展有限公司共同发起。隐性冠军联盟、钧驰科技、岁丰信息技术等集中上台签约，签约项目涵盖股权投资、企业社群、物联网医疗、物联网公共安全等领域。

与此同时，浙江省智慧城市促进会常务理事、浙江正元数据科技有限公司董事长张旭光以“未来产业如何书写未来”为主题作现场演讲；宇泛科技创始人赵弘毅、水母智能创始人兼CEO苗葵、隐性冠军联盟代表孙伟分享了探究未来产业领域，推动场景应用及实现未来产业赋能的实践经验。在圆桌对话环节，浙江省数字经济学会副会长兼秘书长章丰、沃趣科技创始人兼CEO陈栋、筑龙股份总经理吴许杰、智慧网络医院创始人兼CEO曹漪洁、工投发展副总经理刘晨，以“如何布局未来产业”话题展开探讨。

随着工投创智示范区正式亮相、项目招商大会圆满结束。杭实·工投创智正式提笔书写打造未来产业的新篇章。（工投发展 沈颖雪）



杭实集团产业招商专场交流会成功举办

为贯彻落实杭州市经济稳进提质攻坚行动推进会暨制造业高质量发展大会会议精神,进一步增强在特殊时期国有资本推进制造业高质量发展的责任感和使命感,切实推进产业集聚发展。杭实资管作为杭实集团战略股权投资平台,积极响应市政府及集团的号召,将招商引资工作列为当前一项重要的政治任务,瞄准重点产业头部企业,锚定聚焦大项目招引落地,积极发挥国有资本撬动和资源凝聚作用,赋能经济高质量发展。

2022年6月28日下午,由杭实资管承办的杭实集团产业招商专场交流会,在浙江清华长三角研究院杭州分院召开。杭实集团党委委员、副总经理沈再名,浙江清华长三角研究院党委副书记、杭州分院院长邵向荣,副院长尹海鹏、李晓峰,杭实资产管理(杭州)有限公司党支部书记、董事长、总经理卢洪波,杭实集团“实创汇”党建联盟23家企业代表以及长三角研究院清创会9家企业代表出席会议。

交流会上,杭实集团党委委员、副总经理沈再名向与会人员阐述了杭实集团作为推动杭州市制造业高能级产业聚集的投资主体,在招商引资方面所具备的四大优势:一是储备了一支熟悉产业政策、产业投资和生产制造的专业队伍;二是搭建了一根连接政府部门、高等院校、资本市场的服务链条;三是形成了一套产业基



金与产业园区要素联动的孵化模式;四是具备横跨装备制造、生物医药、能源化工等行业的丰富应用场景。

同时,沈再名亮出了杭实集团的招商三大法宝:一是为大而强的产业项目,实现助力产业资本、定制产业政策、占据长三角人才高地;二是为专而精的产业项目,实现各区县市环境、政策支持比选,对接中早期投资机构、科研单位提供核心技术;三是与没有明确的产业项目,但怀揣梦想和才华的创业者并肩为杭州制造业积蓄创新发展动能,用汗水把理想变为现实。

本次交流活动长三角研究院清创会9家智能制造以及生命健康领域的优秀企业代表为参访领导及代表进行了2个主题的项目路演,参会代表就企业项目的技术壁垒、研发情况、行业前景进行了激烈探讨、深入交流。

(杭实资管 唐黎)



杭 实 简 讯

【市城投集团叶淦平一行到杭实集团调研交流】7月6日,市城投集团党委委员、副总经理叶淦平一行到杭实集团开展投资管理、财务管理专题调研交流。杭实集团党委委员、副总经理沈再名接待调研,集团资产管理部、战略发展部、财务管理部等部门的负责同志参加。

沈再名代表集团对叶淦平一行的到来表示



热烈欢迎,并介绍了杭实集团在投资管理等方面的工作理念、实践经验和特色做法。双方围绕下属企业主业认定、投资项目的分类考核、资金信用输出、战略合作金融机构管理、财务信息化管理、供应链业务等主题展开了广泛而深入的交流。

叶淦平表示市城投集团与杭实集团同为市属企业,工作中可以相互交流借鉴,实现信息互通、优势互补。双方一致认为在后续工作中应进一步保持深入交流沟通,更好地为杭州经济稳进提质保驾护航。(杭实集团 阎昊)

【杭实集团串联场景项目组赴杭叉集团、普华资本调研交流】6月9日,杭实集团串联场景项目组赴杭叉集团、普华资本调研交流,互通场景资源,互促共享共赢。



在杭叉集团，项目组一行参观了杭叉未来工厂，详细了解未来工厂建设细节。座谈会上，企业负责人回顾了杭叉集团创新发展的过程，重点介绍了智能叉车、智能物流、销售网络等优势能力，表达了争做世界最强叉车企业的战略愿景。与会人员针对企业提出的原材料价格管理、拓宽产品市场等串联需求作了充分讨论交流。

集团党委副书记、副董事长、总经理朱少杰对杭叉集团的成功经验表示了肯定，结合串联场景的导向，希望杭叉集团一是强化技术赋能。发挥在智能物流方面的优势，进一步加大系统内企业的宣传推广，为系统内制造企业提高运营效率、降低运营成本助力。二是强化经验输出。总结提炼在企业管理、销售创新等方面的先进经验，供系统内企业学习借鉴。三是强化创新探索。在未来工厂建设方面持续创新探索，为集团未来工厂课题的落地提供有力支撑。

集团党委书记、董事长沈立指出，串联场景的核心目的是为了帮助企业基于自身优势匹配合适资源，帮助企业更好地实现战略目标。杭叉集团是国内叉车龙头，尤其在智能叉车方面更是处于领先地位，对照成为世界最强叉车的战略愿景，他提出两点建议：一是要探索产品线的延伸。基于现有能力和资源体系，抓住行业政策窗口期，从拉长产品链、筑牢能力圈的角度，积

极探索产品线的延伸，在叉车领域进一步做大做优做强。二是要探索服务场景的延伸。立足智能物流等能力点，在物流行业体系建设、制造企业数字化改造等新场景中积极寻找融入点，实现更高阶的转型升级。他最后希望杭叉集团进一步融入集团串联场景工作机制，共享创新发展。

在普华资本，机构负责人阐述了投资逻辑和运营模式，制造业、新能源、生物医药等投资团队负责人分别就业务板块投资概况作了详细介绍，表示未来可在投资项目协同、投后赋能等端口串联场景、共享共赢。

项目组对普华资本的热情接待表示了感谢，表示普华作为国内领先、杭州领跑优秀投资机构，投资理念、运营模式、风控措施等都值得集团学习借鉴。基于双方投资赛道的相近性和优势能力的互补性，下阶段可在行业研究共享、投资项目推荐、产业园区合作、人才交流培养等各方面形成串联合作。项目组将持续推动与普华资本的深层次对接，推动形成“共享共赢”的串联成果。
(杭实集团 李文)

【杭实集团党委组织开展庆祝中国共产党成立101周年系列活动】为深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，教育引导集团各级党组织和广大党员深刻领悟“两个确



立”的决定性意义、坚定自觉做到“两个维护”，弘扬伟大建党精神，推动党员干部积极投身“两个先行”的重要实践，根据上级要求和企业实际，杭实集团党委在“七一”期间组织开展了庆祝中国共产党成立 101 周年系列活动。

各级党组织开展专题学习

杭实系统企业在“七一”前夕掀起学习热潮，各级党组织通过理论中心组、主题党日、讲党课等形式分层分级组织学习贯彻省第十五次党代会精神和《干在实处 勇立潮头——习近平浙江足迹》读本。学习过程中，党员干部结合自身谈学习，结合工作谈体会，纷纷表示将聚焦共同富裕和现代化先行目标，为忠实践行“八八战略”凝聚杭实力量，展现杭实担当。

“实创汇”党建联盟 召开现场交流会

6 月 28 日，一场以“构建共富产业生态圈 赋能经济高质量发展”为主题的现场交流活动在“实创汇”党建联盟的基石产业链子联盟举行。联盟成员单位代表及长三角研究院清创会企业代表 50 余人齐聚一堂，进行企业现场走访、党建工作座谈、合作领域项目路演等，有效推动了党建与业务的双融合双促进。此次活动中，浙江清华长三角研究院杭州分院应邀加入基石产业链联盟。杭实集团党委副书记、董事陈

国华和浙江清华长三角研究院党委副书记、杭州分院院长邵向荣共同完成了授牌仪式。交流活动由杭实资管公司承办。

在系统企业选树先进典型

“七一”期间，集团党委开展了“担当作为好支书”、“新时代好党员”和“最美志愿者”评选工作，通过选树先进典型，引导系统党员自觉对标检视，主动看齐争先，营造良好氛围，弘扬正能量。经基层党组织推荐，集团党委研究决定，共评选出杭实集团“担当作为好支书”28 名、“新时代好党员”55 名，“最美志愿者”10 名。

新党员走进红色阵地

“我志愿加入中国共产党……随时准备为党和人民牺牲一切，永不叛党！”铮铮誓言回荡在松柏之间。6 月 30 日下午，集团党委组织新发展党员赴浙江革命烈士纪念碑举行入党宣誓仪式。新党员们用饱含激情、铿锵有力的声音许下对党忠诚的庄严承诺，为党的第二个百年目标而奋斗。仪式后，新党员走进王星记扇业公司，参加了老字号创新链联盟红色场景体验活动，并自己动手制作“初心”扇，为第一个政治生日留下纪念。

集中走访慰问送上党的关怀

“七一”期间，集团党委对所属企业中生活困难的党员和离休老党员开展了走访慰问，向在今年初积极参与疫情防控志愿服务的志愿者表达感谢送上关心。组织的关怀和友爱在基层温暖传递。

按照开展庆祝建党 101 周年系列活动的安排，集团党委在 7-9 月期间还将持续开展党员干部上党课、基层走访调研、社区报道、党务纪检干部红领培训等活动。（杭实集团 章卓佳）

【杭实集团召开助推共富“百社百企结百村”帮促活动工作推进会】为深入贯彻市委市政府关于推进共同富裕建设的决策部署精神,细化落实市国资委“国资国企促富专项行动方案”目标任务,扎实推动“百社百企结百村”帮促活动,助力共同富裕建设,6月22日,集团召开助推共富“百社百企结百村”帮促活动工作推进会。集团党委副书记、董事陈国华,党建工作部负责人,系统14家结对企业党组织负责人和联络员参加会议。

会议传达了市乡村振兴办帮促活动工作会议和市级国资国企助推共同富裕建设部署推进会主要精神。各结对企业结合前期联系沟通情况,围绕农产品帮销、公共基础设施建设、产业项目、活动共建等四方面需求,交流目前的协作对接情况,提出下一步工作推进计划。

会议指出,开展好“百社百企结百村”帮促活动,是壮大杭州山区4县村集体经济的重要举措,是集团展现国企担当的重要抓手之一。

会议强调,下一步要在四个方面精准组织开展帮促活动。一是方向要准。要准确领会杭州争当浙江高质量发展建设共同富裕示范区城市范例的部署要求,找准发力跑道,在增强企业高质量发展、做大共富“蛋糕”的同时,服务好共同富裕建设。二是速度要快。各企业前期沟通工作启动较快,要按照上级要求,第一时间开展实地走访,落实年度对接任务,做好对接清单填报工作。三是措施要实。根据各企业实际,在摸准结



对村需求的基础上,认真分析研判,强化需求匹配,按照“实施一批、储备一批、谋划一批”的要求,统筹推动各帮扶项目科学有序落地。四是成果要靓。各企业要在确保完成规定动作的基础上,注重发挥自身的发展优势和资源特长,针对性开展帮扶,建强“百企结百村”示范队,增益村民共富获得感,力争打造一批具有杭实辨识度的创新成果;要增强系统内外企业场景串联力度,加强资源、需求、成果等共享对接,推动工作出新出彩。同时要及时总结情况,加大宣传力度,展示好杭实人躬身帮促活动、助力共同富裕建设的先行风貌。(杭实集团 王成豪)

【杭实集团召开2022半年度风控法务交流会】为深入贯彻省、市国资委关于市属企业风险管控、重大突出问题处理的一系列决策部署,落实全面依法治企的战略方针,强化企业风险防范意识和加强企业管理能力,结合集团风险管理与法务工作实际,风险管理部于近日召开风控法务半年度交流会议。

会议由集团风险管理部部长陈可主持。首先,各企业梳理2022年上半年风险管控及重大法律纠纷处置情况,并对下半年风险管理整体工作的安排进行了汇报。然后,会议着重介绍了《杭实集团公司律师管理办法》,对集团公司律师办公室筹备工作及未来的管理方案做了宣讲,对个人申报过程中可能遇到的问题重点做了解答,号召动员所属企业符合条件的法务人员积极申报。接着,会议通报了前期两项资金等各专项检查中发现的系列问题,对企业经营中比较凸显的票据、应收账款、存货等周转事项做了风险提示,对集团优化和调整预警指标的工作与参会人员进行了探讨和沟通。

陈可部长充分认可各企业日常风控法务工作的有序开展,对各企业下半年工作提出了建



议，并就集团风控部上半年度的工作做了分享交流。

集团党委委员、副总经理徐洪炳对各企业上半年风控法务的工作成绩表示了肯定，深入阐述了当前国内外局势严峻及国资严监管局面

下，国企面临的前所未有的困难与挑战，强调了风控法务工作应围绕风险管理目标根据不同场景把控风险敞口。他指出：第一，重视合规管理，提高依法合规经营和科学决策能力；第二，树立系统思维，构建完备的风险管理体系；第三，场景分类管理，保障企业健康持续发展；第四，团队学习，构建高水平风险管理组织体系。

最后，徐总再次强调了国企责任与担当，强化风险意识和风控责任，领航企业高质量发展。

下半年，集团及所属企业将继续秉承合法合规、稳健发展的理念，强化风险责任意识，完善风险管理体系，构建风险管理长效机制，为建设世界一流企业保驾护航。

(杭实集团 肖梦媛)





稳产保供畅物流

杭实集团全力以赴战疫情促发展

□王成豪

今年疫情发生以来,杭实集团党委围绕“战疫情、稳生产、保供应、促发展”这一主线,充分发挥党组织的政治优势、组织优势、密切联系职工群众优势和战斗堡垒作用,集团及所属企业3000余名党员带头扛起政治责任,以更高标准做到“两手硬”,更高质量实现“两战赢”。

强化担当保民生

为纾解疫情给小微企业和个体工商户发展带来的困难,杭实集团党委迅速启动,组建专班,压实租金减免任务,集团所属企业“杭实物产”“工投发展”“浙江轻机”等企业领导班子带领党员骨干力量连续奋战多日,及时将“三免三减半”的租金减免政策落实落地,在最短时间内完成1704户承租户租金减免工作,减免租金合计超过6300万元,让小微企业和市场商户切实享受惠企纾困政策,顺利渡过难关。

集团所属企业“龙德医药”党支部在杭州全市核酸检测启动前,第一时间制订病毒采样管采购应急方案,干部职工连夜对接供货渠道、组织党员志愿队、调度运输物流,为拱墅区10个

核酸检测点共提供10万支20混1病毒采样管及配套的200万只一次性采样器,为检测工作正常开展做好保障。

今年以来,“龙德医药”先后为温州、富阳、市公交站线保障供应隔离服20余万套、疫情防控包2000余份;为上海普陀区保障供应莲花清瘟颗粒5000盒;为北京、吉林、山东、河南等地紧急保障供应病毒采样器3000多万支。

疫情发生以来,集团所属企业杭州三兴工贸公司的杭州文二街农副产品综合市场需求旺盛,面对单日最大1.6万余人流量,企业党员先锋队迅速出动支援一线,协助市场维护秩序,尽最大努力确保居民生活正常安稳。

蹄疾步稳促项目

杭实集团所属热联集团坚持防疫、发展“两不误”,织密筑牢防疫网络,确保重大项目建设有序推进。钱塘健康驿站项目作为保证民生安全、护航亚运的重要工程,热联集团承担其首批2200吨钢材、2.4万方钢筋桁架楼承板的保供任务。面对工期紧、任务重、运输难等问题,热联集

团党委组建党员突击队、青年先锋队冲在项目一线,加强与项目建设方的沟通联系,综合考量供应商物资数量、质量、价格以及供给速度等因素,做好技术攻关、对接图纸、钢材选配、物流配送等各环节工作预案,仅用一周时间,顺利完成首批保供任务,为拉满项目建设“转速表”贡献硬核力量。

集团所属大桥油漆公司积极克服疫情影响,争分夺秒稳生产、促发展,积极创建“无疫企业”的同时,为不影响客户单位生产,充分联动、协调配置各车间人员,确保客户订单及时交付……

多措并举畅物流

集团所属金鱼集团、华丰集团、新中法等坚

决守牢疫情防控线,带领下属企业各级党组织细化落实防疫举措,保物流之“稳”,保运输“疫”路畅通。

集团所属“中策橡胶”聚焦畅通“国际物流链”,严格执行防疫相关政策,根据防疫卡口对风险地区车辆的接车要求,专人专班负责国际物流接车工作。

考虑到驾驶员生活、就餐等方面存在的实际困难,“中策物流”与属地工厂共同建立一套完善的承运司机后勤保障方案及应急预案,党员带队定期慰问和关心承运司机的情况,及时为驾驶员送去饮食、纯净水、口罩等生活和防疫物资,把企业的关心温暖送到货车司机的心坎上。

(文章来源:浙江工人日报)





勇担国有资本产业引领光荣使命!

杭实资管作为中国 500 强、大型市属国有企业——杭州市实业投资集团有限公司的全资战略投资平台，自成立起就肩负着重大的战略使命，为杭实集团打造核心产业主体，重点在新兴产业方面拓展产业布局、推进企业转型升级。

本文主要阐述杭实资管如何始终坚持习总书记提出的“面向世界科技前沿、面向经济主战场、面向国家重大需求、面向人民生命健康”要求，坚持行业研究引领投资的底层逻辑，围绕“四个面向”，聚焦“三大产业”，勇担国有资本使命，助力凤凰行动。

一、背景介绍

2017 年 9 月 26 日，为充分发挥资本市场在促进浙江省经济转型升级方面的重要作用，全方位实施以企业上市和并购重组，省政府发布了凤凰行动计划，旨在以上市公司为平台、并购重组为手段，提升上市公司发展水平，做强产业链，做深价值链，提高核心竞争力，把对接多层次资本市场与改造提升传统产业、培育新兴产业有机结合起来，促进制度创新、科技创新、产业创新和管理创新。同一日，杭实资产管理（杭州）有限公司（以下简称“杭实资管”）作为中国 500 强、大型市属国有企业——杭州市实业投资

集团有限公司的全资战略投资平台成立。杭实资管自成立起就肩负着重大的战略使命，作为杭州市属最大的实业制造平台之一杭实集团的子公司，成立的初衷即是为杭实集团打造核心产业主体，重点在新兴产业方面拓展产业布局、推进企业转型升级。杭实资管依托集团产商融一体化发展的战略优势，围绕杭实产业链增强或互补，融入杭实基因，通过投资+服务，以自身资源优势拓展产业版图，打造产业生态、平台生态。

杭实资管成立四年多时间里，始终坚定战略定位，挖掘产业优势，充分整合优化资源配置，培育和发展战略合作伙伴，联大联强，深度布局产业链关系环节，协同区域发展，推动产业引进，投资规模从四年前的 2.14 亿元增长到 2021 年的 44.48 亿元，实现了 20 倍的量级增长。同时，杭实资管始终身体力行通过产业并购、助力优质企业上市等方式始终践行凤凰行动计划，经历并创造了许多高质量发展的历史性时刻。

二、行动计划

（一）围绕“四个面向”，聚焦“三大产业”，助力凤凰行动

长期以来，杭实资管始终坚持习总书记提出的“面向世界科技前沿、面向经济主战场、面

向国家重大需求、面向人民生命健康”要求,坚持行业研究引领投资的底层逻辑,形成了价值投资、长期主义、利他主义的投资信仰,专注“先进制造与装备、生命健康、数字经济三大领域的深耕与布局”,助力凤凰行动计划。公司成立四年多来累计主动管理基金规模接近 60 亿元,参与合作基金规模超 95 亿元,累计出资超 30 亿元,已投项目超 50 个。其中高端装备占 61%,医疗健康占 27%,数字经济占 12%,充分体现了专业赛道深度聚焦的特点。

投资策略方面杭实资管重点关注解决国家“卡脖子”技术和国产替代技术的行业头部,通过直投项目领头、细分赛道深耕增强国有资本对关键赛道、核心技术的影响力和控制力;通过与产业头部机构、国家创新中心平台、高校学府建立战略合作,提高项目安全垫,掌握资源要素;通过与区域政府引导基金共同设立产业基金,引导外地项目和产业头部落户杭州,为区域经济发展做出杭实贡献。杭实系投资生态圈共享共赢,为杭州引进投资比例 3 倍多,充分彰显了国有资本的社会引领作用。

(二)“产业投资+产业服务”双轮驱动,赋能有为创造价值

基于杭实集团强大的产业背景和与头部机构的密切合作,杭实资管形成了“产业投资+产业服务”的核心竞争力。善于进行场景串联和资源配置,为企业在投后管理中进行赋能,助力企业发展。公司从政策、资源、财务、党建人才等多角度为参投企业和系统内企业进行价值输出,取得了一些可圈可点的成果:

成果一:帮助企业协调资源,推进 IPO 申报进程。杭实资管重点投资项目景业科技、索元生物以当年 630 为节点申报 IPO。在时间紧、任务重的情况下,资管人充分发挥主观能动性,调动各方资源为企业协调关系,于最后节点帮助索元生物完成材料申报,并获证监会受理。最终索

元生物完成了提前申报,目前正在新一轮融资;景业科技已于 2022 年 3 月 4 日正式通过了上海证券交易所首次公开发行股票注的申请。

成果二:帮助企业获得大额低息融资授信。杭实资管重点投资企业天境杭州、明峰医疗在发展中存在融资需求,但因研发投入大、材料采购周期长等因素,多数银行额度无法满足企业需求,且利率偏高。杭实资管根据企业需求,对接多家战略合作银行,为企业进行定制化授信方案。经过不懈努力,最终交通银行省分行为天境杭州授信 10 亿元,为明峰医疗授信 1.1 亿元,得到了企业的高度认可。财务赋能方面还协助西湖维泰、比科奇与银行沟通人才贷、高品自动化员工持股平台搭建、为已投企业开展票据业务培训等,解决企业发展需求。

成果三:为多家企业对接产业协同资源。我们积极为已投和拟投企业对接系统内外、上下游产业资源。云和恩墨是杭实资管在数字经济领域投资的数据库运维的头部企业,与系统内热联集团数字经济支持产业升级的需求匹配。在资管的推动下,双方达成业务合作,于 2021 年 8 月签订了《2021 年杭州热联数仓系统咨询及实施项目》合同。

此外,公司还为明峰医疗对接贵阳市投资促进局、为公司进一步开拓贵州销售市场对接资源,同时对接中国核学会,拓展核医学产品;为华网信息对接京东方艺云,拓展护眼教学设备;为重点拟投资项目民康医疗对接兄弟单位龙德医药,既为龙德医药叠加产品提供选择,也为企业打开销售布局增加渠道;为沈大对接浙检所资源,加速公司在检新产品的型检进度及子公司落户杭州;为西湖维泰对接动脉网,通过采访、报道等形式宣传企业品牌和产品;为高品自动化和博鲁斯潘等投资企业对接系统内轻机、龙德、杭锅业务订单;为力控科技对接杭州水务等业务合作……一桩桩事例不胜枚举,杭实资

管一直都在为企业赋能的路上求索。

成果四:推进系统内企业产业转型升级。为助推传统行业转型升级,资管为系统内上市企业格林达组建了专项基金,投向为格林达上下游产业链企业,为格林达强链补链、产业升级提供战略投资服务。同时与杭华股份建立战略合作关系,为其提供并购项目咨询、产业协同项目尽调。为杭叉、杭氧、杭华股份、金鱼集团、中策橡胶等提供行业研究价值输出等,助推传统行业转型升级。

成果五:发挥“实创汇”资源汇聚平台价值打开链接场景。杭实自有品牌“实创汇”是一个聚集行业投资部企业、头部投资机构、金融机构、高校学府的资源汇聚平台。通过定期举办高端制造、数字经济、医疗健康等高峰论坛及线下活动,邀请行业大咖进行成果分享与交流,促进供需双方战略合作、订单落地等,在业内产生了较好的影响力及品牌形象。

(三)投资风险可控,业绩不俗,助力经济发展成效凸

正因为始终坚守正确的投资逻辑,四年来杭实资管所投项目整体风险可控,发展态势良好,目前有三家上市(国邦医药、长川科技、名创优品)、一家过会(景业科技)。

案例 1——国邦医药



国邦医药上市敲钟仪式

杭实资管于 2019 年 7 月通过专项基金和丝路基金累计投资原料药龙头企业国邦医药 1.2 亿元。2021 年 8 月 2 日,国邦医药成功完成上交所主板上市。仅用两年,杭实资管早期在生命健康领域布局的龙头企业完成了资本化进程,创造了约 4 倍收益。该项目从投资到上市仅用两年时间,从投资时效性、收益性上均可圈可点。

项目资本化进程稳步推进离不开国邦医药本身的优质发展。2021 年,公司获得了中国化学制药工业协会发布的“原料药出口型优秀企业品牌”称号。在社会责任担当上,国邦医药也从不落后。2021 年底,新冠肺炎疫情在宁波、杭州、上虞等多地爆发,作为浙江省的医药上市公司,国邦医药集团积极响应,主动担起疫情防控责任,向上虞杭州湾经济技术开发区捐赠 12000 套医用防护服、医用帽子和手套。

案例 2——景业科技

杭实资管践行重点项目持续投资的逻辑,分别于 2019 年、2020 年参与杭州景业智能科技股份有限公司(以下简称“景业智能”)的投资,投后估值约 5.1 亿人民币,2022 年 3 月 4 日,正式通过了上海证券交易所首次公开发行股票 of 的注申请。预计顺利上市后,公司市值将达 50 亿人民币。

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。景业科技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。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。

杭实资管见证了景业智能的发展与壮大，成为了仅次于中核浦原的第二大外部投资人，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。

除了上述两个案例外，杭实资管所投的项目中，还未上市的项目有明确的上市计划，整体呈现出良好发展态势，主要表现在以下几个方面：一是经营业绩好，高品自动化、景业科技等公司业绩增长显著；二是资本化进程快，所投资企业多家在按照上市计划稳步推进中；三是多数项目已开启新一轮融资，多数项目在新一轮融资估值均有较大增幅；四是广泛建设先进制造基地，华澜微、明峰医疗、天境杭州、景业科技、长川科技等均在杭州建设了新制造业产业园，为区域经济发展助力。

此外，仅 2021 年杭实资管持续大力推动和培育战略合作伙伴，与区域政府、上市公司、行业头部企业等签订战略合作协议 4 份。与各类合作伙伴组建了产业基金 9 只，过会投资额约 11.8 亿元，撬动社会资本约 68 亿元。其中，杭实资管与杭州临平区、钱塘区、余杭区、滨江区等建立深度合作，为杭州所引进投资额 47 亿元，

引进投资比例 3 倍多，充分彰显了国有资本的社会引领作用，持续践行凤凰行动计划的理念，投资生态圈的建立为场景串联打下了广泛的基础。



杭实作为重要战略合作伙伴参与临平区 重大项目集中开工“云签约”

在省市政府、集团公司、社会各界的大力支持，杭实资管成长的路上也收获了各方肯定：2021 年公司荣获杭州市五一劳动奖状称号。被浙江省股权投资行业协会评为“浙江省优秀私募股权投资机构”，是省创投协会、市创投协会副会长单位。

荣誉难能可贵，但市属国资投资平台的战略使命不断地要求着我们克难攻坚、坚韧不拔地前行，加快“腾笼换鸟”、“凤凰涅槃”，全面振兴实体经济，为加快实现“两个高水平”目标作出更大贡献。

文章摘自：《浙江股权投资机构助力凤凰行动投资案例汇编(2021)》





杭实大讲堂
HUIIGLECTURE HALL

杭实大讲堂系列培训活动图集



5月12日，杭实集团“蒲公英计划”第一期培训管理者赋能沙龙顺利举行



5月27日，杭实集团“青锐计划”团干培养项目顺利启动



7月1日，杭实集团“星火计划”（四期）领导力培养项目顺利启动



7月8日，“磐石计划”（四期）卓越班组长培养项目在顺利启动



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