

把握新形势、激发新活力、打造新引擎 为服务科技创新中心建设而努力奋斗

——中关村发展集团 2018 年工作报告

党委副书记、总经理 宣鸿

(2018 年 2 月 7 日)

同志们：

今天我们在这里召开中关村发展集团 2018 年工作会，总结 2017 年工作，部署 2018 年主要工作。刚才，赵长山同志代表集团党委、董事会做了重要讲话，我们要深入学习领会，认真贯彻落实。下面，我代表集团经营班子作工作报告。

一、主动作为、勇于担当，经营工作取得良好业绩

2017 年是党的十九大胜利召开之年，也是集团实施“十三五”规划的关键一年。在市委、市政府的坚强领导和中关村管委会的有力指导下，按照集团党委、董事会各项决议要求，集团上下深入学习贯彻党的十九大精神，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，牢牢把握首都城市战略定位，紧紧围绕全国科技创新中心建设，落实“一个定位、双维目标、三项标准、四位一体”的战略要求，迎难而上、主动作为，圆满完成了年初确定的主要目标任务，实现企业效益与社会效益双增长、股东价值与员工价值同提升的良好局面。初步统计，2017 年实现营业总收入 96 亿元，利润总额 13.2 亿元，分别完成预算的 140%和 165%，均创下历史新

高。总资产达到 1167.7 亿元，归属母公司净资产 258.9 亿元，分别同比增长 15.6%和 18.8%。全年为 7265 个创新创业项目提供产业投资和金融服务 477.2 亿元，分别同比增长 28.9%和 1.5%。

2017 年工作呈现以下亮点：**一是**中关村的引领示范工作进一步取得新成绩，习近平总书记视察南宁·中关村创新示范基地时指出：“建设创新示范基地，要遵循创新发展规律，以高效的政府服务、有机的产业配套、先进的技术支撑，构建富有吸引力的创新生态系统，让适宜的种子在适宜的环境中开花结果”，习近平总书记的指示为区域协同创新指明了方向；**二是**怀柔科学城开篇布局取得标志性、引领性重大进展，推动百年科学城建设迈出坚实的一步；**三是**“1+1+N”跨境孵化模式取得创新突破，中关村海外战略科学家队伍达到 16 位，为科技创新中心建设储备了更多海外顶尖人才资源；**四是**冠清展锐项目部分股权成功退出，实现投资收益 2.06 亿元，在支持集成电路产业发展的同时取得良好经济效益；**五是**支持设立北京科技创新基金，集团拟出资 20 亿元，预计放大实现 1000 亿元规模；**六是**财务结算中心正式上线运营，实现资金统筹管理，将大幅提升集团整体资金利用效率和效益；**七是**获准发行总额 100 亿元的可续期公司债券，打开了可持续债融资的渠道。**八是**管理水平和品牌美誉度不断提升，软件园获评北京市政府第二届质量管理奖，医疗器

械园获得“2017 年度北京市绿色生态示范区”称号，担保公司获评“年度最具竞争力担保公司”，租赁公司获评“年度最具成长性租赁公司”奖项，知识产权公司荣获国家知识产权分析评议服务示范创建机构，集成电路设计园成功举办一届规模最大的“中国集成电路设计年会”，有效提升了行业影响力和品牌美誉度。

回顾全年工作，主要在以下方面取得明显成效：

（一）聚力怀柔科学城，推动百年科学城建设扎实起步

积极承接“三城一区”建设重点任务，将怀柔科学城建设列为集团一号工程，全力以赴支持科学城打造世界级原始创新承载区。**一是建立强有力的工作推进机制。**设立由集团主要负责人牵头、各部门协同推进的组织机构和运营机制，与怀柔区、密云区共同成立怀柔科学城建设发展公司。**二是规划与开发同步。**高起点启动城市设计国际方案征集，统筹推进六位一体规划。北核心区及周边土地一级开发授权正式获批，879 户宅基地拆迁仅用了 10 天实现 100%签约。**三是项目建设快速推动。**综合极端条件实验装置以及 5 个交叉研究平台全部开工建设，3 个交叉研究平台实现部分结构封顶，中科院纳米能源所全部实现主体结构封顶。**四是融资模式探索创新。**研究 PPP 模式，与 5 家银行签订贷款协议。**五是配套服务提前谋划。**启动 101 中学怀柔校区二期建设，实现纳米能源所配套宿舍楼、食堂封顶，筹建租赁住房，为先期入驻科学家提供生活保障。

（二）聚焦中关村科学城，助力建设原始创新策源地

按照蔡奇书记、陈吉宁市长调研指示精神，迅速制定集团助力中关村科学城建设的工作方案，推进各项任务分解落实。一是**生命园品质提升初见成效**。研究制定品质提升工作方案，推动机构重组、规划统筹、资源整合，全力承接北京脑科学与类脑研究中心、国家药品审评中心等选址及入驻，设立产业发展基金，引入生命科学计量标准平台、中关村生物银行、基因组编辑技术平台，打造免税直供快速通道。加快三期开发建设，预计可建面积将达到 280 万平方米。二是**软件园智慧园区建设扎实推进**。瞄准世界级互联网创新中心，加快下一代互联网工程实验室建设，建立企业数据管理平台，引入一点科研等 25 个产业项目。三是**重点项目建设顺利实施**。集成电路设计园一期达到竣工条件，与兆易创新等 11 家知名集成电路企业签订入驻协议，成功举办一届规模最大的“中国集成电路设计年会”。国际孵化器引进优秀企业 35 家，孵化毕业企业 38 家。中关村大街公司有序实施改造提升工程，搭建了中以技术中心等国际服务平台。实创高科经营班子开拓进取，在取得超额经营业绩的同时，积极助力中关村科学城北部地区创新发展和提升。

（三）紧盯科技创新主力军，着力支持前沿科技成果转化和产业化

紧盯科研机构、研究型大学、创新型企业的原始创新成果，创新产业投资机制，积极推动前沿技术落地转化。一是

大力支持一批高精尖重大项目落地。投资支持谢晓亮教授领衔的赛纳生物项目、贺福初院士团队的基因捕获项目，服务李骏院士、李克强教授发起的国家智能网联汽车创新中心落地，参与设立北京石墨烯技术研究院。二是产业组织与服务能力不断增强。知识产权公司设立知识产权运营基金和智融宝投贷联动股权投资基金，推动“互联网+知识产权运营服务平台”上线，在怀柔科学城等7个园区设立知识产权服务工作站。中关村芯园致力打造IC设计服务平台，成功获批工信部“芯火”双创基地，服务企业101家，同比增长50.6%。领创精准医疗搭建医疗检测技术支撑平台，为“千人计划”张弛教授提供商业化项目服务支持。环促中心组织环保领域专业资源，支持“三城一区”和京津冀协同项目建设。三是产业投资基金的引导作用日益发挥。集成电路基金推动豪威科技等项目落户中关村，协助中芯北方完成国家大基金和亦庄国投的增资。启航基金在基因检测、人工智能等领域投资项目20个，市场化基金投资的优乐复生等多个高精尖项目入围中关村前沿科技创新大赛决赛。四是产业投资效益逐步显现。冠清展锐、中投视讯等5个自有项目退出实现投资收益2.51亿元，集团投资的深圳建科院、韦尔股份、吉比特网络等10家企业实现上市。

（四）瞄准创新创业融资需求，不断提升科技金融服务能力

对接“双创”新需求，积极完善一体化科技金融服务体

系，创新模式和产品解决科技型中小微企业的融资难题。一是**服务规模不断扩大**。新增服务创新创业项目 7006 个、提供债权融资 427.2 亿元，分别同比增长 32.6%和 12.3%。新增担保额 371.4 亿元、小贷额 23.3 亿元、微贷额 9599 万元、互联网金融交易额 2.51 亿元，租赁公司注册资本金由 5 亿元增至 10 亿元，新增租赁投放额 29.4 亿元。二是**产品创新持续推进**。担保公司开发并购基金担保、双创债担保等业务，租赁公司启动科技型中小企业主体及债项评级体系建设，领创金融公司推出“快易贷”。科技金融超市在生命园等多处落地或挂牌，为科技企业提供专业化综合金融服务。三是**基金系规模不断扩大**。积极参与北京科技创新基金设立及出资工作。新设基金 8 支，新增基金投资项目 257 个、投资金额 49.7 亿元。集团基金系达到 101 支、总规模达到 777 亿元。四是**金融风险管理不断加强**。开展科技金融风险管理体系评价，实施专项风险排查，金融业务风险均控制在预期范围之内。完成金融信息系统(一期)建设，金融信息管理和风险防范能力进一步提升。

（五）围绕一区多园协同发展，推动打造特色化创新平台

着眼促进中关村示范区各分园高端化、特色化发展，践行经营园区理念，加快创新平台建设，推进园区业务转型升级。一是**园区服务能力不断提升**。完成园区开发投资额133.8

亿元，新开复工面积56.7万平方米，新建竣工科技载体26.6万平方米，自持和托管物业面积达到192.4万平方米。软件园和生命园两家标杆园区入驻企业达到1081家、企业总收入4039.4亿元，企业拥有的知识产权超过4.5万件，汇聚院士、海聚等顶尖人才412人。**二是园中园创新平台加快建设。**医疗器械园顺利开园，引入北工大院士工作站等20多家专业组织和机构，聚集院士等高层次人才16人。前沿技术公司引入软体机器人等22家科技企业，支持北航三个高精尖创新中心入驻，推动诺奖团队项目Thomas北京研究院挂牌。延庆创新家园起步区土地一级开发、产业研究、项目引导落地等工作全面推进。京西公司推进石龙五期土地一级开发，积极布局人工智能科技园。**三是区企共建园区探索转型发展。**丰科建积极打造“3D打印智能医疗”维创空间。电子城引入中国最大的影游企业——完美世界。兴昌公司有序推进通用航空产业园、马池口埝头工业区建设。金桥基地新增引入创新创业企业83家。光谷公司支持千人计划项目“罗克佳华”入驻园区。京石科园实现保险产业园北I区两个地块上市。东方雍和推动设立文化科技投资基金。海开公司积极参与北理工办公大楼等项目建设，主动融入集团主业务。

（六）立足非首都功能疏解，加快京津冀协同创新共同体建设

认真落实中央和北京市关于疏解非首都功能、推动京津冀协同发展的部署，发挥“一司一金”市场化平台作用，不

断提高中关村对区域创新资源的集成配置能力。一是**京津冀重点项目有序推进**。天津滨海-中关村科技园成立运营服务公司，签约落地项目 17 家。宝坻京津中关村科技城与洛克机械等 5 家企业签订投资协议。涿州创新科技园项目顺利启动。二是**资本纽带作用日益发挥**。协同投资基金新设衢州、南宁等 5 支区域子基金，引导新加坡南洋理工大学项目“华封科技”落地中关村。三是**轻资产运营服务能力不断提升**。领创空间实现 6 个城市的落地和互联运营，线上空间在孵项目 1110 个。软件园信息谷在保定等城市托管运营面积达 65 万平方米，入驻企业 424 家。

（七）瞄向海外高端创新要素，探索开拓“1+1+N”全球跨境孵化网络

深入领会“一带一路”战略部署，着眼于挖掘海外顶级人才团队和项目资源，积极推动跨境创新网络布局。一是**“1+1+N”跨境孵化模式初见成效**。建立了海外博士后工作站，设立中关村海外战略科学家委员会，聘请张首晟、谢晓亮等 16 位全球著名前沿科技领域科学家，促成 5 个海外高端项目落地北京。二是**海外创新中心建设不断深化**。硅谷创新中心入住率达到 94%，新增入孵初创项目 14 个，入驻国内外企业机构 42 家，成功举办首届中关村硅谷全球创新未来峰会暨中关村海外论坛。德国科技创新中心、渥太华孵化中心正式运营，波士顿创新中心完成选址及公司设立。三是**海外基金持续拓展**。丹华基金 I 期新增投资 11 个、投资额

1054.9 万美元；II 期已超募至 3 亿美元，新增投资 45 个、投资额 4472.9 万美元。Angllist 新增投资 10 个、投资额 76.5 万美元。联合设立中关村首支海外母基金——中关村盛景美国母基金。**四是海外影响力不断扩大。**发挥海外联络处作用，成功承办硅谷高端人才峰会等国际交流活动。海外科技园组织 157 家企业参加 10 个国际知名展会。集团受邀英国伦敦“龙门创将”总决赛并担任赛事评审，作为主席单位与诺基亚共同发起设立中芬创新企业合作委员会，成为落实习主席访芬的重要成果，推动中关村国际美誉度显著提升。

（八）坚持党的核心领导地位，积极推动改革创新和管理优化

充分发挥国有企业党组织政治核心作用，全面落实集团党建工作要求，以党的建设引领企业改革发展，优化提升企业治理水平和管理效能。**一是深入学习贯彻党的十九大精神，**认真落实巡视整改和审计意见，指导二级子公司将党建工作要求纳入公司章程，并与经营业绩考核挂钩，推动责任压实落地。**二是加大改革创新力度。**推动业务协同，各业务板块相互推荐项目 640 个、签订协议 76 项。推进立改废，梳理制度 105 项，调整优化集团管理权限。加强激励约束机制建设，总经理特别奖引入预期奖励和减罚机制，分类研究探索股权激励、利润分享等多元激励手段。**三是优化公司治理。**积极引入战略投资者，软件园形成工作方案，集成电路设计园签署意向协议。优化战略管理，将经营计划与预算、考核、

统计、督查等工作紧密结合起来，形成管理闭环。创新债券发行管理，获批公开发行 100 亿元可续期公司债券。设立财务结算中心，以统筹管理提升资金效益。加强人才引进与培养，引进中层副职（含业务专家）及以上人才 11 人，16 名员工晋升专业职级，岗位交流 16 人次。加强品牌宣传，举办中芬商业峰会、集团创新汇等系列重大活动，参展京交会，连续两年受邀达沃斯论坛，全年新闻媒体报道集团 360 余篇，集团品牌影响力得到进一步提升。2017 年度，中关村芯园、医疗器械园、软件园、集成电路设计园、协同投资 5 家子公司绩效考核达到 A+等级，取得了优异成绩。

一年来，在环境紧、任务重的压力下，能取得这样的成绩，实属不易。这是市委市政府、中关村管委会坚强领导的结果，是市各委办局、各区、各股东单位大力支持的结果，是集团全体员工勇担使命、锐意进取的结果。在此，我代表集团经营班子，向关心支持集团工作的各位领导、各个单位表示诚挚的谢意，向服务科技创新中心建设的全体员工表示衷心的感谢！

同时要看到，集团在快速发展中也面临不少问题和挑战，刚才赵长山同志指出了集团自身存在的问题，从经营层面，主要体现在不平衡不充分的问题上。比如自身能力积累与科技创新中心建设的使命任务匹配不足，公司治理需要进一步优化，机制需要进一步搞活；园区之间发展不平衡，部分园区运营服务能力不足；子公司之间发展不平衡，部分子公司

负债率过高，部分子公司可持续发展后劲不足等等，这些都表明我们具有很大的提升空间和潜力。

二、应势而为、勇于创新，推动集团改革发展取得更大突破

2018 年是贯彻党的十九大精神的开局之年，是改革开放 40 周年，是中关村科技园区成立 30 周年，也是集团“十三五”规划承上启下的关键之年，做好今年工作对集团长远发展具有重大意义。按照赵长山同志提出的工作总要求，今年经营工作的总体思路是：**全面深入学习贯彻党的十九大精神，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，在市委市政府的坚强领导和中关村管委会的强有力指导下，按照集团党委、董事会的决议要求，牢牢把握高质量发展的根本要求，紧紧围绕建设全国科技创新中心和构建高精尖经济结构，坚持“一个定位、双维目标、三项标准、四位一体”，树立战略思维和底线思维，抓住重点、连点成线、连线成面，做好制度建设的加法、管理流程优化的减法、创新文化的乘法、改革突破的除法，发挥集团在整合创新资源方面的市场化平台作用，以“三城一区”为主平台，以中关村国家自主创新示范区为主阵地，全面助力具有全球影响力的全国科技创新中心建设。**

今年的重点经营目标是：实现营业总收入 100.37 亿元，利润总额 8.48 亿元；服务落地北京创新创业项目 200 个，通过直接投资和基金投资（不含受托管理基金）项目 100 个、

投资金额 12 亿元；新增担保额 380 亿元，担保代偿率不高于 0.8%，新增租赁投放额 33.3 亿元，租赁不良资产率不高于 1.5%；园区投资额 150 亿元，京内新增自持和托管运营物业面积 20 万平方米，新增入驻项目 150 个；新设协同创新投资子基金 3 支，区域轻资产运营面积达到 76 万平方米；海外基金投资项目 30 个，从海外引进国内落地项目 10 个。

为了实现以上目标任务，2018 年重点抓好以下工作：

（一）紧紧围绕怀柔科学城，加快综合性国家科学中心建设取得突破

按照“怀柔科学城要突破”的总要求，瞄准建设我国原始创新高地、世界知名的综合性国家科学中心的目标，积极探索国际化、开放式管理运行新机制，推动构建从基础设施、基础研究、应用研究、成果转化到高精尖产业发展的创新链。

一是以世界眼光高起点编制规划。完成城市设计国际方案的遴选与整合，开展核心区配套地块方案设计，做好六位一体规划编制。充分体现国际化、开放式的理念，通过共建共享，引导民间资本、社会力量、国际资源广泛参与，形成可持续发展模式。

二是保障重点项目开发建设。加快推进土地一级开发，推动高能同步辐射光源、子午工程二期等大科学装置及前沿交叉研究平台开工建设，确保三个交叉平台项目、中科院纳米能源所工程竣工。

三是营造环境精准吸引人才。把营造宜居宜业环境作为吸引人才聚集的前提条件和先行工作，研究人才专项政策，开工建设租赁房、餐饮、商业等配

套设施，做好 101 中学扩建工程前期准备，吸引一批文化服务机构入驻，打造能够吸引科技人才、青年人才的高品质生活环境。**四是提前谋划科技成果转化。**要把服务远期科研和近期科技成果孵化转化工作有机结合起来，在推动科研转化和产业化中实现科学城的经济价值，争取在纳米能源技术转化上率先形成案例。支持“千人计划”产业研究院落地，举办国际性高层次学术论坛，形成世界级原始创新承载区的学术氛围。**五是多措并举保障资金需求。**遵循科学城投融资规律，设立建设发展基金，发起长期债权融资，主动跟进财政资金及发改委专项投资资金，积极对接银行资金，形成与投资相匹配的融资组合。

（二）紧紧围绕聚焦中关村科学城，加快打造原始创新策源地和自主创新主阵地

深入落实市领导调研指示精神，聚焦中关村科学城，补齐优质创新要素，以重点园区为承载，推动空间布局优化，着力提高对全球创新资源的开放和聚集能力，营造国际一流的创新创业生态。**一是加快提升生命园品质。**着眼建设代表世界先进水平的生命科学研究高地，进一步深化落实园区品质提升方案。积极对接重大项目，做好北京脑科学与类脑研究中心、国家药品审评中心等机构落地服务工作，打造、叫响园区生命科学品牌。增强科研与产业承载能力，推动医药科技中心项目竣工、会议中心投入使用，完成创新大厦展览展示空间建设。搭建国际交流平台，配合做好国际评估工作，

举办系列高端交流会议，建立国际项目绿色通道，促进海外创新成果落地生根。加快三期开发和回迁安置房建设，为未来发展预留充足空间的同时妥善解决当地村民安置问题。二是**增强大信息产业的创新承载力**。以软件园和集成电路设计园为核心，建设大信息领域高端专业载体，形成线上线下、组团式发展的产业集群。**软件园**要以智慧园区建设为抓手做精做深，制定智慧运营提升方案，完善掌上 ZPARK 运营服务体系，构建园区企业信息大数据平台。引入战略投资者，优化众创空间+孵化器+加速器的全生态产业链条，做好大数据、量子通信、人工智能等重点产业项目落地服务。**集成电路设计园**要在实现全面竣工的基础上，完善共性技术服务平台，着力引进和培育一批具有发展潜力的高成长企业，集中力量打造世界级的集成电路生态链。三是**做好空间优化和产业升级服务**。按照国际一流的标准和方向，推动科学城空间优化利用，积极为国际要素、新兴业态引入创造条件。实创高科要盘活存量空间，调整产业布局，打造标杆项目。中关村大街要加强国际化平台建设，推进国际人才社区试点，不断提升国际化服务功能。

（三）紧紧围绕构建高精尖经济结构，加快推动科技成果转化和产业化

瞄准北京市发布的高精尖产业方向，通过产业组织、产业协同，促进科技创新和高精尖经济结构紧密结合，推动符合国家战略和首都定位的科技成果和高精尖产业落地。一是

做大产业服务平台。瞄向千人计划、国际领军科学家等顶尖人才搭平台，提升产业研究能力和对话能力，开展“1对1”精准服务。探索打造中关村硬科技成果转化平台，依托中关村芯园打造集成电路技术创新公共服务平台，依托领创精准医疗打造精准医疗服务平台，依托环促中心打造能源环保服务平台，推动形成一批有影响力的高精尖项目成果。**二是做强产业基金系。**加强集团基金系的统筹规划，统一基金布局和管理。做好北京科创子基金的设计申报，发起设立集成电路制造二期子基金、尖端芯片子基金等产业基金。完成启航基金二期募资，集中力量培育基金管理团队，加快打造市场化投资品牌。**三是做好知识产权服务。**发挥好知识产权公司的功能性平台作用，实施高价值知识产权培育运营计划、优势企业和小巨人企业培育计划、公共服务平台打造计划，围绕高价值专利领域，通过服务、投资等多手段推动高价值知识产权项目成果转化。集团各部门和子公司都要积极发挥知识产权公司的作用，形成知识产权工作合力，进而形成集团面向未来的服务能力和核心竞争力。

（四）紧紧围绕国家科技金融创新中心建设，着力提高科技金融服务科技创新的能力

深刻认识金融改革发展新形势，把握金融创新与防范金融风险的关系，推动科技金融与三城一区、一区多园建设任务紧密衔接，不断增强综合服务能力和水平。**一是增强资本实力。**把引入战略投资者等方式作为壮大科技金融资本实力

的重要手段，将中科金打造成为专业化综合金融服务平台，完成担保公司引入战略投资者工作，推进金融子公司的资产优化重组。**二是提升服务支撑能力。**研究盘活现有成熟园区资产，研究土地新政下的园区融资金融工具，通过设立园区基金等方式，支持园区开发与运营。在园区和孵化器积极拓展科技金融线下超市，为示范区企业提供便利化的金融解决方案。**三是积极稳妥推进业务创新。**根据科技型企业多样化需求，创新产品，提供差异化服务。担保公司要积极推动保投联动，租赁公司要在具备客户基础的重点领域探索租赁产品标准化，中关村创投研究设立直投资基金。集团要支持领创金融公司大胆创新，帮助整合资源，提升能力。

（五）紧紧围绕一区多园协同发展，做精做深科技园区和创新平台

落实城市总体规划要求，坚持经营园区理念，建管并用、建用并举，以园区为重要载体，通过投资、金融等业务协同，线上线下互联，做长、做深创新链，为创新创业者提供成本更低、更好、更快、更便捷的服务，形成空间与产业的交集。**一是深入践行经营园区理念。**要研究园区统计评价体系，加强产业定位引导，探索引入国际化专业团队参与园区管理，在园区形成各具特色的经营园区组织方式，形成项目孵化、加速驱动的服务链条。推广智慧园区，运用大数据、云计算、互联网、物联网、人工智能等技术提升园区服务能力。在有条件的领域研究高科技产品集中采购及示范应用。每个园区

负责人都要成为精明的企业经营者，深入研究土地新政，抓住机遇，加强与政府部门沟通，做好成本测算，做到可持续发展。**二是支持分园创新平台建设。**医疗器械园要搭建医疗器械专业特色技术服务平台，形成生命智谷的产业特色；延庆园公司要在引战工作上取得突破，完成长城脚下创新家园规划和一级开发；前沿技术公司要做强产业组织与科技服务，成为南部科技创新城智能制造产业的引领者；京西公司要完成石龙五期土地一级开发，积极储备人工智能领域龙头企业和创新企业。**三是加快园区转型升级。**丰科建、电子城、京石科园、东方雍和、兴昌高科、金桥公司、光谷公司要积极推进业务转型升级，提升自身经营能力和服务科技创新的能力。支持海开公司在重点园区建设中积极发挥能力和作用。

（六）紧紧围绕引入全球顶尖人才和项目，深化跨境创新孵化网络布局

瞄准世界科技前沿，在全球创新高地进行布局，加快构建“1+1+N”跨境创新孵化网络，引入全球顶尖人才和项目，不断增强原始创新和硬科技持续供给能力。**一是搭建海外统筹投融资平台。**完成香港平台公司的设立，理顺海外业务关系。探索境外融资方案，实现用海外的钱干海外的事。支持丹华基金和 Angellist 投资，积极推进新设海外基金，初步形成高效运营、持续发展的海外基金业务模式。**二是扩大创新中心吸附效应。**夯实提升硅谷创新中心，增加客户对中心生态圈的粘性。设立运营中关村波士顿创新中心，依托德国

创新中心建立欧洲中部高端技术和人才基地，在英国、以色列探索设立创新中心。以点带线、以线成面，增强创新中心辐射功能，增强对全球创新资源的吸附作用。**三是提升海外人才项目的发现和服务能力。**强化“1+1+N”跨境孵化模式发现和引进海外顶尖人才功能，推动中关村海外战略科学家为北京科创中心建设建言献策。加快海外科技园业务转型，实现与集团海外业务深度融合。进一步发挥海外联络处作用，搭建海外宣传平台，面向全球创新要素解读北京高精尖政策，形成海外高端项目的引进通道。

（七）紧紧围绕京津冀协同发展，抓好重点合作领域

深入贯彻习近平总书记视察南宁·中关村创新示范基地讲话精神，按照京津冀协同发展战略布局，充分发挥北京“一核”作用，依托区域合作市场化平台，加强产业对接协作，促进创新资源共享和成果互转。**一是提升协同创新能力。**按照创新链布局区域业务，建立协同合作的商业模式。突出中关村信息化优势，持续推进大数据招商、互联网服务。制定区域合作品牌运营方案，不断提升中关村品牌在区域创新网络中的影响力。**二是抓好京津冀重点合作项目。**积极推进天津滨海、宝坻、保定等重点合作项目建设，启动涿州项目，放大区域节点城市的比较优势。做好承接和服务雄安新区中关村科技园建设的充分准备，促进雄安新区与城市副中心两翼联动。**三是放大区域基金作用。**确保社会机构出资到位，做好新设子基金工作。充分发挥区域基金发现和导入项目的

功能，在支持合作区域创新发展的同时，投资引导具有核心技术、符合高精尖经济结构要求的优秀项目、人才和团队落户北京。**四是整合轻资产运营品牌。**实施信息谷和领创空间的优化重组，建立长效激励约束机制，积极对接外部创新资源，打造轻资产运营平台。

（八）紧紧围绕改革创新，进一步提升集团平台服务能力

坚持党的建设与企业改革发展同步谋划，通过做好加减乘除法，旗帜鲜明地为创新者保驾护航、为担当者担当、为负责者负责、为改革创新者撑腰鼓劲，使每一个经营单元、每一个人都成为自带动力的动车组环节。**一是坚持和加强党的领导。**全面学习贯彻党的十九大精神，深入落实国企党建各项工作要求。明确区企共管子公司党建工作主体责任，加大对区企共管子公司的统筹协调力度，按照一区一策原则，理顺管控关系。**二是加大风险防范力度。**各业务板块要加强风险预警分析，开展重点风险点分类和排查工作，强化监督检查，确保不出现重大系统性风险。**三是以简政放权为抓手优化管理。**进一步深化“立改废”，简化行政程序和 workflows，推动后台管理部门向前台转变，以服务出效益。做好放权，加强分类管理，优化子公司“三会”议案审批流程和权限。加强资金归集管理，实现资金效益最大化。加强融资保障，做好永续期公司债券发行工作。**四是以激发活力为目标推动改革创新。**以改革为导向开展集团“十三五”规划的中

期评估与修订工作，研究国有资本运营公司改革试点，推进资源整合与优化重组。做好授权赋能，按照子公司分类优化绩效考核与薪酬管理体系，给予个性化的指导和支持，具备条件的子公司都要积极探索个性化激励约束机制。针对部分业务的非线性、跨年度周期性特点，建立相适应的管理模式和经营体系。探索创新能力建设资金支持机制，支持子公司创新发展、转型发展。推动人才管理制度创新，鼓励更多年轻人脱颖而出，成为一岗多能、一专多能的复合型人才。树立创新文化，形成自带动力、主动谋划、不怕失败的创新氛围，激活个体和组织活力。**五是以信息化为重点推动业务协同。**启动信息化二期建设，构建统计信息系统等重点模块，探索搭建集团内部协同、外部共享、内外联通的智慧平台，形成集团未来的核心竞争力。进一步加强业务协同，建立数据共享平台，探索利益共享机制。配合管委会做好中关村 30 周年展示和宣传工作。

我们要认真落实集团党委、董事会确定的各项目标要求，把防范系统性风险、降低负债率作为底线，把加强资本运营、引入战略投资者作为突破，把提升经营能力作为重要抓手，通过集团和子公司的共同努力，争取 2018 年实现 3 家二级子公司扭亏为盈，努力开创经营工作新局面。

同志们，新时代的号角已经吹响，新的征程已经启航。让我们更加紧密地团结在以习近平总书记为核心的党中央周围，在市委市政府的坚强领导和中关村管委会的强有力指导

下，不忘初心、牢记使命，大胆创新、勇于开拓，加快建设具有全球影响力的服务科技创新的大型企业集团，为具有全球影响力的全国科技创新中心建设做出新的更大贡献。