

# 迈入新时代 开启新征程 奋力谱写服务全国科创中心建设新篇章

——在集团 2018 年度工作上的工作报告

集团党委书记、董事长 赵长山

同志们：

今天，我们召开集团 2018 年度工作会。这次会议是集团全面贯彻落实党的十九大精神、中央经济工作会议精神，研究落实市委第十二届四次全会、市“两会”相关工作部署的重要会议，也是动员集团干部员工不忘初心、牢记使命，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，谱写新时代服务全国科创中心建设新篇章的重要会议。会议的主要任务是全面贯彻党的十九大精神，总结集团 2017 年工作，安排部署 2018 年工作。按照市委组织部关于集团年度局级领导干部考核测评和一报告两评议工作的要求，在印发书面材料的同时，我代表集团党委报告相关工作的主要内容，请与会同志评议。

## 第一部分 关于 2017 年工作

2017 年是党的十九大胜利召开之年，也是全市深入学习贯彻习近平总书记对北京重要讲话精神，落实首都城市战略定位，建设国际一流的和谐宜居之都的重要一年。在市委市政府的坚强领导下，集团党委和领导班子团结带领广大干部员工，认真学习宣传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

想为指引，深入贯彻习近平总书记对北京重要讲话精神，积极发挥整合创新资源的市场化平台作用，全力服务支撑全国科技创新中心建设，各方面工作都展现了新气象，取得了新成效。一年来，我们围绕中央和北京市战略部署，重点抓了三件大事。

第一，全力做好学习宣传贯彻党的十九大精神各项工作。学习宣传贯彻党的十九大精神是集团首要政治任务和头等大事。党的十九大召开前，我们扎实推进集团服务创新发展各项工作，以优异成绩迎接党的十九大胜利召开；我们组织集团系统参观“砥砺奋进的五年”成就展，做好迎接十九大的宣传环境布置，营造喜迎党的十九大召开的浓厚氛围。党的十九大召开期间，我们组织集团全体党员干部认真收看习近平同志所作的党的十九大报告和新一届中共中央政治局常委与中外记者见面会直播，以及大会相关新闻报道，并开展学习讨论。党的十九大胜利闭幕后，制定集团《学习宣传贯彻党的十九大精神的实施意见》，组织召开集团领导干部大会，部署集团学习贯彻十九大精神相关工作；举办学习贯彻党的十九大精神专题培训班，集团领导班子成员作专题党课辅导，集团党员干部群众共 180 余人参加了专题培训；各基层党组织结合自身实际开展主题鲜明、形式多样的学习教育与主题党日活动。通过多种形式，在集团兴起了学习宣传贯彻党的十九大精神的热潮，形成了推动党的十九大精神在集团落地生根、开花结果的良好局面。

第二，积极融入“三城一区”承担新使命。2017 年是北京

加快推进全国科技创新中心建设的关键一年。集团作为北京市加强全国科技创新中心建设的市场化主平台，在这一年里也被赋予了许多新的重要使命。一是我们将怀柔科学城项目列为集团一号建设工程，按照“突破怀柔科学城”要求，加强与怀柔、密云配合，顺利完成了怀柔科学城建设发展公司组建工作，全面启动开发建设。综合极端条件实验装置和5个交叉平台等重点工程提速，超顺排碳纳米管、纳米发动机等一大批科技成果落地，蔡奇书记批示“堪称怀柔速度”。二是我们依托软件园、生命科学园、集成电路设计园、国际孵化器、中关村大街、实创高科等公司，按照“聚焦中关村科学城”的要求，推动提升园区规划建设、管理、运营、服务水平，深耕中关村科学城。生命科学园建设运营机构实现重组，积极构建投融资服务体系，推进搭建中关村生物银行、基因测序平台、生命科学计量标准创新支撑平台等一批科技服务平台；软件园积极推动云计算、大数据、量子通信等领域前沿技术转化及产业化，构建下一代互联网产业生态，成为全球前沿信息技术的创新策源地；集成电路设计园瞄准建设世界一流的专业特色园区，探索构建“基地+投资+平台+服务”的科技园区模式；国际孵化器、中关村大街、实创高科等重点项目建设顺利实施。

第三，坚定不移地推动以党建为引领的企业改革。一是明确了集团各级党组织在公司法人治理结构中的法定地位。修改公司章程，落实党建工作总体要求纳入公司章程；坚持和完善“双向进入、交叉任职”的企业领导体制，推进实现党组织书记和董事

长一肩挑。二是完善了集团党委参与决策制度。明确党委在决策、执行、监督各环节的权力边界和工作方式，加强统筹协调，健全集团党委研究审议“三重一大”事项工作机制；完善党委会议事决策工作机制，修订《党委会议事规则》，制定《党委会“三重一大”议事清单及责任清单》，建立健全党委会前置董事会、总经理办公会机制；建立书记专题会议制度，对重大事项和重要部署进行充分酝酿和会商。三是我们围绕推动国企改革、完善企业治理开展大量的工作。积极稳妥地引入战略投资者。软件园、集成电路设计园引入战投工作已取得一定进展；研究开展中长期激励试点方案，针对不同子公司特点采取多种形式的激励政策；通过设立财务结算中心，有效调节资金流向，盘活集团沉淀资金，挖掘资金使用潜力，加强资金周转，防止资金流失和体外循环，提高资金的使用效率；以“立改废”为抓手优化管理体制机制，全面梳理内部管理制度，对集团管理权限进行了调整优化，精简文件会议，既保证有效地实施管控，又进一步提高了工作效率；注重集团系统协同效应，推动建立各业务板块之间、各层级之间的协同工作机制。

经过一年的努力，集团发展效益和发展质量迈上了新台阶。2017年，集团实现营业总收入96亿元，实现利润总额13.2亿元，创历史新高。产业投资、科技金融、科技园区、区域合作、海外业务等板块各项主要经营指标完成情况良好，预计绝大多数指标完成或超额完成计划目标，国际国内的品牌影响力不断提升。

具体来说，主要做了以下几个方面的工作。

## **一、紧盯“高精尖”产业发展方向，服务推动了一批前沿科技成果转化和产业化**

紧盯首都十大高精尖产业发展方向，重点投资服务了基因测序、基因捕获、人工智能、精准医疗、石墨烯、纳米能源等方面的多个项目。综合利用投资、基金、园区、服务平台等手段，不断提升产业组织和服务能力，在打造集成电路产业生态链方面尤为明显。中关村芯园持续完善一站式公共技术服务平台，中标“芯火”双创基地，成为国家级的服务平台机构，为中关村中小集成电路设计企业提供一站式技术服务；集成电路设计园成功举办2017年中国集成电路设计产业年会；集成电路基金积极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。前期投资的许多项目逐步进入收获期，冠清展锐、中投视讯、易美芯光、奥精医药、汇诚健华等多个项目退出，既实现了支持“高精尖”产业发展的社会效益，也为企业自身带来了丰厚的投资收益。

## **二、聚焦京津冀协同创新，携手合作区域打造“类中关村”生态**

按照市政府《共同推进河北雄安新区规划建设战略合作协议重点任务分工方案》，集团成立专门的工作小组，研究雄安新区中关村科技园发展战略规划；天津滨海—中关村科技园、京津中关村科学城、石家庄（正定）中关村科技新城等津冀重点项目取

得新进展；协同投资基金新设 5 支区域子基金，充分发挥协同基金的价值发现和桥梁纽带作用；中关村领创空间、软件园信息谷以轻资产运营模式面向全国构筑中关村新的创新网络，服务了大量的科技创新创业企业。2017 年 4 月 20 日，习近平总书记视察南宁·中关村创新示范基地，这既是对我们服务科技创新创业工作的充分肯定，也为集团未来改革创新指明了方向。

### **三、发挥中关村引领支撑作用，引导园区成为汇聚创新要素的载体**

树立经营园区理念，着眼促进中关村示范区各分园高端化、特色化发展，推进园区转型升级。医疗器械园、前沿技术研究院、长城脚下的创新家园、人工智能科技园等园中园加快建设；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，自持和托管的物业面积 192.4 万平方米。软件园、生命园服务入驻企业达 1000 多家，企业总收入 4000 多亿元，企业拥有的知识产权超过 4.5 万件，汇聚院士、千人计划、海聚、高聚等人才 412 人，致力于打造集团服务科技创新的一流标杆园区。

### **四、对接“双创”新需求，不断创新科技金融产品**

集团出资参与北京科技创新基金的筹建工作，通过母基金和子基金层面的放大，将实现基金总规模 1000 亿元，引导投向高端“硬技术”创新、前端原始创新和高端科研成果落地孵化。建立集团首支知识产权运营基金，创新推出国内首个“知识产权运

营+投贷联动”产品——智融宝，“互联网+知识产权运营服务平台”正式上线。“科技金融超市”在中关村生命科学园、怀柔科学城、保定、济南、成都相继落地，快易贷、创新贷、可转债、法拍贷等创新服务不断推出。全年，新增债权融资 400 多亿元，服务创新创业项目 7000 多个。

## **五、瞄准世界科技前沿，加快构建全球跨境孵化网络**

积极探索境外技术在国内加速孵化的创新机制，研究搭建海外科学家队伍、中关村新型科研机构、创新技术成果转化“1+1+N”跨境孵化平台，不断增强原始创新、自主创新的硬科技供给能力和国际影响力。集团受商务部指派出任中芬企业创新合作委员会中方主席单位，在管理运营 10 个中关村海外联络处的基础上，完成了波士顿创新中心的选址工作，先后在美国硅谷、德国海德堡设立了中关村创新中心；中关村（硅谷）创新中心成功承办了“北京市硅谷人才与科技峰会”、“北京市硅谷高端人才峰会”，建立起 16 位中关村海外战略科学家队伍。研究制定了在海外建立融投资平台的工作方案，积极筹备设立中芬基金；联合发起总规模 3 亿美元的中关村盛景美国母基金，成为中关村首支海外母基金；联合斯坦福大学张首晟教授设立的丹华基金初见成效，重点支持斯坦福大学及美国硅谷原创性和具有颠覆性创新技术项目，I 期累计投资 7000 多万美元，II 期已超募至 3 亿美元。

## **六、着眼坚持和加强党的全面领导，深入推进全面从严治党**

牢牢把握党的政治建设首要任务。按照市委关于维护党中央

集中统一领导的规定，通过召开会议、印发文件、教育培训等多种形式，明确要求集团各级党组织和全体党员要牢固树立“四个意识”，坚定“四个自信”，切实做到“四个自觉”。坚定执行党中央及市委决策部署，明确要求党员干部做到“四个决不允许”。严格请示报告制度，凡涉及贯彻落实市委市政府重要会议、重大决策部署、重要讲话批示精神情况以及集团改革发展稳定重要事项的，第一时间以集团党委名义向市委市政府和有关部门报告请示。严格执行新形势下党内政治生活若干准则，认真开好领导班子民主生活会，落实双重组织生活制度，集团领导班子成员带头参加所在支部组织生活。完善落实民主集中制的各项制度，坚持集体领导，科学民主依法决策，凡“三重一大”事项，都经过集体讨论，按少数服从多数作出决定。

始终突出思想建设基础性地位。精心组织《习近平谈治国理政》第一卷、第二卷的学习，要求作为案头卷、工具书、座右铭；坚持集团党委理论学习中心组学习制度，制定理论中心组学习安排，提出细化、量化要求，全年共组织理论学习中心组学习 12 次；开展分层次、有重点的学习教育培训，组织学习贯彻党的十九大精神专题培训班、学习红旗渠精神专题培训班等；集团领导班子成员带头上讲台、讲党课，集团各级领导干部、党组织书记在所在单位、组织进行讲党课近 100 次；制定集团“两学一做”学习教育常态化制度化的实施方案，召开专题工作会进行部署，在集团及子公司“三会一课”中固化“两学一做”的基本内容；



强化意识形态工作责任制落实，研究制定《集团意识形态工作责任制实施细则》，管好导向，管好阵地，管好队伍，切实维护意识形态安全。

牢牢把握党管干部原则，加强领导班子和干部队伍建设。注重加强领导班子建设，在市委组织部的关怀和支持下，2017年上半年完成了集团主要负责同志调整并配备了纪委书记，进一步充实了班子力量；按照“四好领导班子”的标准，坚持“双向进入、交叉任职”领导体制，坚持分工负责、相互协作、集体决策的原则，坚持发扬团结、进取、务实、奉献的作风，大力加强班子自身建设；领导班子带头遵守政治纪律、组织纪律、廉洁纪律、群众纪律、工作纪律和生活纪律，恪守“八项规定”，自觉坚持民主集中制，严格落实“三重一大”和重要事项报告制度，发挥了示范和引领作用，不断营造集团风清气正的政治生态。注重加强人才干部队伍建设，深入贯彻落实党管干部、党管人才原则，坚持按照好干部标准选人用人，2017年选拔任用中层正职干部8名，选拔任用中层副职干部16名，有13名中层干部完成试用期转正并正式任职；在干部选拔任用工作中，强化集团党委的领导和把关作用，坚持德才兼备、以德为先，严格履行干部选拔任用程序；坚持事业为上，把事业发展、工作需要、岗位要求与合理培养选拔干部、促进干部健康成长、充分调动广大干部积极性有机结合起来；坚持主动接受党员群众监督，严格执行组织考察、任职公示及试用期转正制度，努力提高干部选拔任用工作的公信

度；加强子公司班子建设，充实班子力量，稳步推动生命园公司和生物医药公司重组；主动适应当前人才引进竞争的新形势和新变化，进一步巩固和拓宽人才发现渠道，在统筹体现社会价值、企业价值、股东价值和员工价值的有机统一上下功夫，总部全年引进各类专业人才近 30 人。

切实加强基层党组织建设。组织 7 个基层党支部参加全市党组织规范化建设试点工作，及时交流总结试点经验，推动解决基层党组织“干什么、什么时候干、怎么干、干成什么样”的问题。做好党员发展工作，优化党员队伍结构。指导基层党组织科学合理配置党务工作机构和工作人员，规范党组织纪检委员设置，优化组织体系。组织和指导基层党组织完成换届及补选委员工作。加强党建信息化工作，建立党建管理平台，完善党组织基本信息及 400 余名党员电子档案。鼓励基层党建工作创新，支持园区非公企业党建工作。

驰而不息加强作风建设。研究制定集团党委贯彻落实中央八项规定实施细则的相关文件；从严整治文山会海，完善精简会议的长效机制，严控会议规模，严控集团发文数量，提高文件质量；进一步做好党委会、总办会会议组织工作，加强议题管理，规范上会材料前置审核程序，提高会议议事决策效率。建立领导班子基层联系点制度，进一步提高领导班子成员做好新形势下群众工作的能力和水平。从严规范干部管理，完成集团领导班子成员在社会组织和企业兼职的规范清理工作；按照组织要求对干部个人

事项报告、因私出国（境）、因公出国（境）等事项进行严格管理；开展违规购买和消费高档白酒专项治理工作，开展违规使用公车专项治理工作。

坚定不移推进党风廉政建设和反腐败斗争。紧盯元旦、春节、中秋等重要时间节点，节前进行通知提醒、督促开展自查，成立专项工作组进行现场检查，累计对 17 家子公司进行现场检查，对 8 家子公司干部员工进行电话抽查，杜绝节日期间公款送礼、公款吃喝、公车私用等不正之风。按照市纪委关于加快清理处置十八大以来遗留问题线索的要求，成立了由纪检、党群、风控、财务等部门组成的工作调查组，认真梳理掌握的 15 个问题线索，根据不同性质、情节轻重、社会影响等因素，分类确定处置方式，4 个长期未结的问题线索得到处置，对 1 名子公司负责人进行诫勉谈话的问责处理。

坚持把制度建设贯穿始终。制定集团 2017—2018 年党建制度建设工作计划，共研究制定党建工作制度 23 项，建立了以《集团党委议事规则》、《集团“三重一大”事项决策程序和实施办法》、《集团党委党建工作领导小组议事规则》、《集团党委党建工作责任制实施办法》等为基础的党建主干制度。研究制定基层党组织主题党日活动制度，固定开展主题党日活动，形成“政治生物钟”。

总体来看，集团 2017 年的各项工作实现了预期目标，取得了新的进步，为下一步的工作打下了坚实的基础。这些成绩来之不易，在这里，我代表集团党委，向支持集团发展的各级领导、

各股东单位表示衷心的感谢，向集团历任班子成员、各级管理团队和辛勤努力的全体员工表示崇高的敬意！

回顾总结近年来的工作，主要有以下几点体会。

第一，只有始终坚持党的领导，才能聚集企业发展的政治优势。集团历来重视国企党建工作，按照中央和市委的要求，逐步建立起符合集团实际的党建工作格局。实践证明，集团党建工作在确保各项决策的正确方向，促进决策科学化、管理规范化的，为集团创新发展提供人才保证，为集团提高员工队伍凝聚力、营造维护风清气正的良好环境等方面都发挥着重要的作用，是国有企业深化改革的一个重要的优势，需要我们把这个好的传统长期坚持下去。

第二，只有紧紧围绕中央和北京市战略意图开展工作，才能彰显自身的地位和作用。集团是承担特殊功能的市属国有企业。判断我们工作成效，首要的是要看是否实现了中央和北京市的战略意图，是否沿着确定的方向前进。因此，我们始终紧紧围绕北京全国科技创新中心建设、京津冀协同发展、“大众创业、万众创新”等推进工作，实现集团工作与国家和首都战略目标同频共振。实践证明，只有把认识和工作统一到北京市和示范区工作的全局中来，集团的地位和作用才会更加突显。

第三，只有突出社会责任意识，才能找准集团的战略定位。集团成立之初，我们就被赋予了服务创新发展的职责使命。我们的“双维”目标，就体现了社会责任意识。集团过去发展成就的

取得和地位作用的彰显，正是因为我们突出了社会价值这个根本，把握好了社会价值、企业价值、股东价值和员工价值四者之间的辩证统一关系。进入新时代，随着我国社会主要矛盾的转化，科技创新必须回应人民群众日益增长的美好生活需要，这也是我们服务创新发展的根本价值之所在，是我们落实“以人民为中心”的发展思想的根本体现。

第四，只有保持发展战略的连续性，才能实现自身可持续发展。集团自成立至今已近8年，在这8年中，集团实现了从无到有、从小到大的跨越，业务格局日益完善，探索形成了一条“中关村之路”。在这个过程中，集团历任领导班子成员深入贯彻落实中央和市委各项决策部署，围绕国家和首都发展的大局，服务创新发展，做了大量卓有成效的工作。去年集团各项工作所取得的突出成绩和形成的良好态势，都离不开集团历任领导班子打下的好基础。迈进新时代，集团也正面临前所未有的新机遇，更需要我们继续保持战略定力，在坚持既定战略目标的基础上开拓创新，延续集团不断创新发展的的大好局面。

第五，只有坚持改革创新，才能释放企业发展动能。集团与“创新”有着天然的联系。我们的使命，就是要突破常规、创新方式，以市场化手段努力破解制约科技创新的难题。实践证明，只有主动谋划、勇于开拓，才能找到破解制约科技创新难题的方法和手段，把服务创新发展的事业不断推向前进。从集团自身管理的现状看，我们还存在着不少矛盾问题，制约着企业活力，迫

切需要我们通过改革创新释放企业发展的动能。

在肯定成绩的同时，我们要清醒地认识到自身发展中所存在的问题。突出表现在：一是预算与执行偏差较大，工程建设、产业投资等预决算方法不适应、制度不规范；二是资产负债率较高、系统风险大，社会资本利用不充分，集团品牌价值没有得到体现；三是业务发展不平衡不充分，园区以土地一级开发为主，自持运营空间不足，精细化管理不够，资源叠加效应较低，尚未形成有效的园区链、技术链、资本链、产业链；四是党建工作存在“上面热、中间温、下面冷”“党建与业务两张皮”的现象，基层党组织落实“三重一大”决策制度还不规范，个别子公司“一岗双责”不到位。

## **第二部分 关于面临的新形势**

中国特色社会主义进入新时代，是党的十九大作出的一个重大政治判断，清晰标明了我国发展新的历史方位。这也是我们分析思考集团面临新形势新任务的出发点。我们要顺应时代、把握机遇、统一思想，研究建立适合的管理模式和运营体系，实现集团高质量的发展。

### **一、立足战略思维，准确把握集团实现大发展所面临的前所未有新机遇**

从中央和北京的发展战略部署来看，集团服务科技创新的事业正处于一个大发展的重要战略机遇期。创新驱动发展战略关系我国经济社会发展全局，这一战略是党的十八大提出来的，党的

十九大报告提出要坚持实施创新驱动发展战略，这表明我们党把实施这一战略作为一项重大而长期的任务，摆在国家发展全局的核心位置。这次的中央经济工作会议再次强调，深化供给侧结构性改革，大力培育新动能。要强化科技创新，加强基础性研究，突出应用研究，完善科技创新和成果转化激励机制，完善区域性、行业性技术市场，推进科技成果转化。科技创新已经成为我国供给侧结构性改革和培育发展新动能的重要战略支撑。科技创新要有大发展，我们服务科技创新的事业也需要有大作为。

总书记在谈到科技体制改革时，用到了一个形象的比喻，“多年来，我国一直存在着科技成果向现实生产力转化不力、不顺、不畅的痼疾，其中一个重要的症结就在于科技创新链条上存在着诸多体制机制关卡，创新和转化各个环节衔接不够紧密。就像接力赛一样，第一棒跑到了，下一棒没有人接，或者接了不知道往哪儿跑。”集团从某种意义上来说，正是为了破解这个症结而生，是市委市政府破除束缚科技创新体制机制、打通科技和经济转移转化通道的一次创新尝试。如果将科技成果转化和产业化比喻成一场接力赛，那么集团就是这场比赛中不可或缺的重要一棒，需要我們继续探索支持科技创新创业、破解科技成果转化和产业化瓶颈的创新手段，以回应时代的需求。

市委十二届四次全会提出，要推动首都经济实现高质量发展，着力构建与首都城市战略定位相适应的现代化经济体系。科技是北京最大的优势，科技创新是北京实现高质量发展的第一动力，

要把科技创新和“高精尖”经济结构紧密结合起来，以科技创新引领高精尖，以国家发展战略需求和“高精尖”产业发展需要引导科技创新方向，推动符合首都城市战略定位的科技成果和“高精尖”产业落地，不断增强首都经济的创新力和竞争力。而实现科技创新和“高精尖”经济的紧密结合，离不开集团这样的服务科技创新的机构从中起到的链接作用。前不久召开市“两会”上，明确要“发挥中关村发展集团在整合创新资源方面的市场化平台作用”，这正是我们实现担当、彰显作为、壮大实力的重大发展机遇。这个“平台”的地位不是自封的，而是要靠实力来支撑的。抓住了机遇，我们就是实至名归的“主平台”。

## **二、立足底线思维，理性看待集团发展所面临的挑战**

任何机遇都需要一定的能力来实现，面临新机遇，我们依然需要保持清醒的头脑。能力不够，则机遇就变成了挑战甚至是失败的前奏。集团面临的最大挑战就是自身能力与可持续发展的要求不相匹配。现阶段主要表现在三个方面：一是宏观经济政策对于集团融资能力、建设运营能力提出了新要求。从这次中央经济工作会议精神来看，货币政策将保持稳健中性，通过管住货币供给总闸门，保持货币信贷和社会融资规模合理增长，普惠金融、科技金融将得到重点扶持。同时，作为金融风险防控的举措，中央将对宏观杠杆率进行控制，并加强国有企业债务率考核，防止国企过度举债。企业的总体融资环境是持续改善的，但应更加注重融资规范运作及项目运营服务能力提升，确保不出现系统性风



险。**二是**承接“三城一区”建设任务既是市委市政府对集团的信任，也是对我们自身能力的重要考验，需要认真研究、审慎应对。怀柔科学城的建设起点高、周期长，前期需要大量的投入，短期之内并不会产出，而且其建设运营也没有可借鉴的模式。管理好、服务好科学城是一个全新的课题，需要我们解放思想，创新思路。中关村科学城随着非首都功能疏解将会释放出更多的空间，迫切需要我们加强与国际国内专业化组织合作，争取有利政策，稳步推进。**三是**北京市空间、产业、土地等政策的变化需要我们不断适应新情况。北京城市总体规划修编对城市空间和功能布局都有新的调整；未来北京将重点发展新一代信息技术等十大高精尖产业，这是全市产业新发展的“路线图”，也是集团产业布局的“信号灯”，需要我们结合新一版城市总规和指导意见做好谋划，精准发力。前不久，北京市出台的加快科技创新构建高精尖经济结构用地政策的意见，对产业用地出让、出租年限，土地利用方式等作了重大调整，一方面给园区建设运营带来较大的融资压力，另一方面也倒逼园区必须转型发展。

总体看，宏观的外部环境对于集团发展而言，机遇与挑战并存，机遇大于挑战。问题是我们能否把握机遇，提高发展质量，实现集团可持续发展。

### **第三部分 关于 2018 年工作重点和总体思路**

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，是决胜全面建成小康社会、实施“十三五”规划承上

启下的关键一年。同时，也是中关村科技园区 30 周年和实施集团“十三五”规划承上启下的关键一年。做好 2018 年工作意义十分重大。

### **一、积极推动党的十九大精神在集团落地生根**

学习宣传贯彻党的十九大精神是长期的政治任务。集团全体干部员工要严格按照党中央要求和市委部署，牢固树立政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识，在政治立场、政治方向、政治原则、政治道路上同以习近平同志为核心的党中央保持高度一致，自觉维护以习近平同志为核心的党中央权威和集中统一领导，以强烈的政治责任、昂扬向上的精神状态和良好的工作作风，切实提高推动发展、解决问题的能力，坚定自觉地把党中央各项决策部署落到实处，推动党的十九大精神在集团落地生根、开花结果。

**一是要原原本本学。**要坚持不懈读原著、学原文、悟原理，认认真真、原原本本地学习党的十九大精神，特别是要把学习习近平新时代中国特色社会主义思想作为学习主线，持续深入学习贯彻习近平总书记对北京重要讲话精神，不断提高集团全体党员干部的政治理论水平。

**二是要联系实际用。**要坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，找准学习宣传贯彻党的十九大精神与集团工作的结合点，深入分析集团在新时代的新使命新定位，深入研究集团创新发展所面临的挑战和问题，找准解决办法，把党中央和市委的战略部署转化为具体工作举措和任务，把学习宣传贯彻党的十

九大精神的成效转化为服务创新发展的新成果。

**三是要实实在在做。**学习贯彻党的十九大精神，不能口号震天响、光说不练，停留在表态和口号上，必须拿实实在在的工作业绩来说话。我们要根据党的十九大精神，结合集团工作实际，在支撑全国科技创新中心建设、助推京津冀协同创新、服务科技创新创业、深入推进国企改革、加强国企党建等方面拿出切实有效的举措，拉出任务清单，排出时间表，确保服务创新发展各项工作落到实处，形成生动实践。

## **二、全力服务好全国科创中心建设各项工作任务**

去年底，中央召开了经济工作会，习近平总书记发表了重要讲话，科学回答了当前和今后一个时期我国经济发展的一系列重大问题，具有很强的思想性、指导性和针对性，是党的十九大精神在经济发展领域的生动体现。而后，北京市又相继召开了市委全会和市“两会”，对北京市今年的各项工作任务进行了部署。对此我们要认真学习，深刻领会和把握中央和市委市政府对当前形势的分析判断，深刻领会和把握关于做好今年工作的总体要求、主要目标、政策取向和重大举措，切实把思想和行动统一到中央和北京市的各项决策部署上来。

我们要深刻领会和把握我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段的重大判断。这是新时代我国经济发展的特征。推动高质量的发展也是北京当前和今后一个时期确定发展思路、制定政策的根本要求。企业产品和服务质量的提升，是高质量发展

的微观基础。集团是一家负有特殊功能的国有企业，对于我们而言，助力北京市实现高质量发展就是要提升服务科技创新的品质，从不断扩大业务版图转换到更加注重品质提升的阶段，从“有没有”转向“好不好”，从“快速做大”转身“做优做强”。

今年工作的总要求是：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下，坚持稳中求进工作总基调，坚持新发展理念，紧扣首都城市战略定位，按照高质量发展的根本要求，找准定位、加快转型，搞活机制、提升能力，精细管理、防范风险，充分发挥集团在整合创新资源方面的市场化平台作用，更好地服务支撑全国科技创新中心建设。

今年工作的总基调是**稳中求进**。坚持稳中求进是中央和市里确定的工作总基调，也是集团做好今年工作的总基调。该稳的要稳住，该进的要进取。为适应新时代新要求新任务，我们要认真开展“十三五”规划中期评估，进一步明确发展战略，积极争取国有资本运营平台改革试点和政策资源，丰富和优化集团业务板块，提升平台整体服务水平。在“阔步前进”的同时，还需要“蹄疾步稳”，要总结发展规律、保持工作节奏，各项工作要有连续性，已经明确的方向和既定的部署要强化执行，同时加强经营风险、安全生产风险和意识形态风险的防控，保持各项工作有序推进。

今年工作要重点抓好以下三个方面。

**（一）科学合理地谋划发展战略。**要自觉从中央和北京市的大局出发，从全国科技创新中心的责任使命出发，完善发展战略。

**从科技创新规律中找准角色定位。**政府在科技创新中的角色主要是完善创新激励政策、营造公平公正的竞争环境，通过深化改革完善体制机制，让市场充分走到前台，充分激发各类主体参与创新活动的积极性。科研机构 and 大学是大量科技创新成果的策源地，企业则通过“产品创新”、“商业模式创新”来实现科技成果转化。他们的创新活力充分释放，才能最终形成科技创新“百花争妍”的局面。集团在这个链条中要发挥好“锦上添花”的作用，做好“两个服务”。一个服务就是为社会服务，也就是为创新主体服务，促进科研机构、大学的科技创新成果与创新企业更好的对接，使得“产、学、研、用”各方链接成为一个互补性的科技创新网络。另一个服务就是为政府服务。集团从某种意义上说是政府配置创新资源的延伸“手臂”，运用市场化手段牵起政府之手与市场之手，在服务科技创新“最后一公里”当中发力。做好“两个服务”，实质上就是要把集团打造成为一个整合创新资源的市场化平台，发挥用好政策、聚集资源、做好服务的作用。

**在对标对表中明晰各阶段的目标任务。**一要对标国家战略。深入研究党的十九大对一系列的经济社会发展战略进行的新部署，在创新驱动发展、京津冀协同、“一带一路”等国家战略中找准切入点，实现集团发展与国家战略的同频共振。二要对标科技创新中心建设规划。按照市委市政府“三件大事”、“三大攻坚

战”重大工作部署，与重大项目建设和重点工作任务对标、对表，确保工作落到实处。三要对标国际创新高地。开展国际一流创新园区、孵化器比对分析，找差距、补短板，在新一轮全球科技竞争中赢得战略主动。四要对标集团“十三五”规划。在根据新形势新要求完善战略规划的基础上，更加强调战略的执行。要有战略落地的系统方法，把战略规划的目标转化为具体的行动计划，分解到各个年度的执行中去，推动未来战略目标的实现。

（二）不断完善适合集团特点的业务模式。经过近八年的发展，集团构建了产业投资、科技金融、科技园区、区域合作和海外业务五大板块。五大板块实质是“三大空间”和“三大领域”，“三大空间”即京内、外埠、海外，构成“一区多园”的空间格局；“三大领域”是空间、产业投资、科技金融。空间是聚集创新资源的载体，产业投资、科技金融是驱动创新的手段，要建立统计评价体系，促进形成聚集、协同、共享的平台经济业务模式。

**做长服务科技创新业务链，厚植创新生态。**服务科技创新业务的全链条至少包括科技研发服务、创业孵化服务、技术转移服务、科技金融服务、知识产权和标准化服务、科技咨询服务等等，要根据“双创”需要做长创新服务链。知识产权、标准化服务是创新生态的薄弱环节，急需得到加强。在市场经济条件下，依靠创新驱动、提高经济发展质量，知识产权保护和标准化是基础。集团应强化知识产权运营服务，培育标准、检测、认证等服务业，构建与国际接轨的知识产权、标准化服务体系。

**围绕空间和产业做好文章，促进优质资源在园区空间聚集。**

京内、外埠、海外三大空间是集团构筑自身影响力的基础。要抓住三大空间聚集资源，围绕北京市重点发展的“高精尖”产业领域打造“种子-苗圃-大田”的项目加速孵化服务链和股权投资产业链。集团各项业务都要做好聚集的文章，推动各业务领域的项目、人才、资金、技术、信息、政策等资源向空间聚集，形成空间与产业的融合。

**加快建立科技创新资源大数据平台，为“双创”赋能。**由于信息不对称，人才、技术、资本、市场难以有效结合。集团“三大空间”和“三大领域”，吸附了众多的创新资源，建立科技创新资源大数据平台，就好比科技创新资源的“路由器”，链接起人才、技术、资本、市场，不仅大大提升集团的软实力，也为“双创”赋予了新的能量。具体来说，建立科技创新资源大数据平台，推动科技园区由经验驱动型向数据驱动型转变，做大空间和领域为此，要加强与国内外一流大学、科研机构的合作，导入人才、科技资源；加强与政府部门联系，做好创新政策解读和技术成果落地服务；加强与市场主体和社会组织联系，扩大合作空间，共享创新发展成果。

**（三）持续提升公司治理水平。**俗话说，火车跑得快全靠车头带。集团未来发展，不是一列火车而是一列动车！为此，我们要系统谋划、统筹推进，形成各业务板块协同、上下协力的“动车组”，平稳提速前行。

**实现适应非线性增长特点的精准管理。**不同于其他市场主体趋利的短期财务投资，我们投资服务的产业、建设运营的园区都是从国家和北京市的战略任务出发的，往往周期都很长，投资收益不是一种线性的增长，要研究这些主营业务的特点和规律，建立科学的评价考核管理机制。同时，我们也不能不考虑近期收益，以维持企业自身的可持续发展，这就需要我们合理安排预算，加强资本运作，控制好投资节奏，避免出现“过山车”似的大起大落。

**建立有效协同、步调一致的工作机制。**一方面，要加强同类业务的管理，避免形成不必要的内部竞争，进而导致资源的分散。原则上，同质化的业务要进行重组。另一方面，要明晰责任，优化流程，加强总部部门之间、总部与子公司之间、子公司相互之间的工作协同。通过系统化、流程化，使得各单位更加明晰在流程中的责任，应当扮演什么角色，提供什么服务。尤其要注意避免只顾自己单位的绩效任务或者只考虑自己的专业，忽视组织共同的目标，以局部效率伤害整体效率的现象。要坚决反对工作中的分散主义、自由主义、本位主义、山头主义，绝不能搞上有政策、下有对策，防止口号震天响、光说不练，更不能搞选择性执行。

**形成充满活力的创新文化氛围。**要树立崇尚创新的理念，突破常规，努力破解科技成果转化和产业化、科技企业融资、示范区“一区多园”同质化发展等难题；突破痛点，经常反思业务推



进过程中存在的短板和弱项，做到吃一堑长一智，跨过一次坎就能跑过一道梁；突破盲区，敢于向自己不了解、不熟悉、不掌握的领域进军；敢于自我否定，以更大的勇气和气魄投入改革。发展是干出来的而不是管理出来的，总部要进一步下放权力，管控好系统性风险，释放二级子公司经营发展的活力。要有宽容失败的环境氛围，既要对那些敢于尝试、勇于开拓、执著追求但没有取得成功的开拓者，继续给予支持；又要扭转和摒弃“枪打出头鸟”“平平淡淡才是真”等狭隘观念。要建立干部竞争上岗机制，优化薪酬制度，搭建人才干事创业舞台，鼓励更多年轻人脱颖而出。要有正视问题、解决问题的态度，坚持问题导向，研究拿出有力的解决办法，以此带动集团创新发展跃上新的台阶。

### **三、坚定不移推进全面从严治党向纵深发展**

党的十九大对国企国资改革发展作出进一步战略部署。实现国企国资改革发展的目标任务，抓好国企党建就是我们的制胜法宝。做好 2018 年的各项工作，必须深入落实新时代全面从严治党新要求，加强党对集团各项工作的全面领导，坚定不移把全面从严治党引向深入，切实把集团各级党组织建设得更加坚强有力，为做好各项工作提供坚强保证。

（一）要以党的政治建设为统领，旗帜鲜明的讲政治。要充分发挥集团党委的领导核心和政治核心作用，始终把握政治方向、保持政治定力、驾驭政治局面、防范政治风险；各级党组织要健康开展党内政治生活、营造风清气正的政治生态；要坚持和健全

民主集中制，反对宗派主义、圈子文化、码头文化；全体党员，尤其是党员领导干部要全面增强“四个意识”，坚定“四个自信”，坚定执行党的政治路线、严格遵守政治纪律和政治规矩，在政治立场、政治方向、政治原则、政治道路上与以习近平同志为核心的党中央保持高度一致，坚持“三个一以贯之”，不折不扣地把党中央决策部署落到实处，切实做到市委“三个一”和“四个绝不允许”的要求；要切实做到严格尊崇党章，认真贯彻落实《准则》《条例》，切实增强党内政治生活的政治性、时代性、原则性、战斗性，营造良好的政治生态。按照中央和市委的统一部署，开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，持续推进“两学一做”学习教育常态化制度化。

（二）要抓住关键少数，建设一支高素质专业化的国企干部队伍。要坚持好干部标准，严格执行选人用人程序，发挥党组织在企业选人用人工作中的领导和把关作用；坚持党管干部原则，保证党对干部人事工作的领导权和对重要干部的管理权，着力培养一支高素质企业领导人员队伍，配齐配强领导班子成员；继续加强基层党建工作的责任考核，完善检查考核体系，加大考核权重，进一步优化子公司绩效考核体系，做到将抓党建工作情况作为评价领导班子和班子成员工作称职不称职、业绩好不好的重要标准和内容，以严格的述职、评价和考核来层层传导压力、层层推动落实，确保形成党建工作与业务工作“两手抓”的良好氛围。根据市委组织部的整体安排，今年年初将召开集团党员大会，会

议将选举产生集团新一届党委委员会和纪委委员会，要选出一支政治素质高、业务能力强，敢担当、能作为、善治理、作风正的领导班子，为集团未来的发展把好关、护好航。

（三）要以提升组织力为重点，增强国企党建的组织优势。要坚持党的建设与企业改革同步谋划、党的组织及工作机构同步设置、党组织负责人及党务工作人员同步配备，党建工作同步开展；集团在新设立子公司过程中，将党组织设立与子公司成立同步谋划、落实，同时根据基层企业情况动态调整组织设置，确保党组织在企业经营发展中的作用发挥；要进一步配齐配强党建工作力量，做好党组织书记选配和党务工作人员配备，规范党务工作部门设置，加强对党务工作部门的统一领导；要完善党建工作考核体系，切实压实基层党建主体责任；要以支部规范化为抓手，落实 B+T+X 标准，全面开展“一规一表一网一册”的支部规范化建设。

（四）要完善体制机制，推动党的领导与完善公司治理有机统一。要通过科学有效的制度设计把党的领导融入到公司治理各环节。各单位要进一步明确党组织在决策、执行、监督等各环节的权责边界和工作方式，把党组织研究讨论作为董事会、经理层决策重大问题的前置程序，紧紧围绕中央及市委决策部署，谋划思路、部署任务、推动落实，坚持服务生产经营不偏离，把提高企业效益、增强企业竞争实力、实现国有资产保值增值作为党组织工作的出发点和落脚点，以企业改革发展成果检验党组织的工

作和战斗力。依据中央和市委关于进一步落实加强国有企业党建工作要求，明确党建工作责任主体，理顺区企共管子公司管理体制，不断提升党建工作覆盖面。

（五）要加强党风廉政建设，全面落实“两个责任”。要建立健全党风廉政建设责任体系，加大考核问责力度，强化集团各级党组织“两个责任”的落实，督导党组织负责人严格履行“一岗双责”；要严格执行中央八项规定精神，继续从严从实查处“四风”问题，坚决防止“四风”反弹；从严抓好干部日常管理监督，落实好领导干部谈心谈话制度，进一步加强对领导干部因公、因私出国（境）的监督管理；要不断加强纪律约束，用好监督执纪“四种形态”，抓早抓小、防微杜渐，对作风领域出现的新变化新问题要时刻保持警觉，使高压态势成为工作常态；要继续对照全市领导干部警示教育大会精神和《关于对全面从严治党突出问题开展专项整治的意见》，结合过往巡视和审计揭示出的问题，对号入座，加强自查自纠，严肃整改，确保不留任何死角。

（六）要加强对群团工作的领导，切实推进企业文化建设。要深入贯彻落实中央关于加强和改进党的群团工作的意见，充分发挥好工会组织的桥梁纽带作用，组织开展健康向上、形式多样的文体活动，丰富职工业余文化生活；关注干部员工身心健康，关爱帮扶困难员工，做好节假日送温暖等活动；推进集团特色企业文化建设，引导员工自觉培育和践行社会主义核心价值观，使广大员工对集团的使命、愿景和价值理念形成自觉认同，为集团

发展凝聚力量、提供支持。

最后，我还要再强调一下今年党委换届工作纪律。换届纪律就是政治纪律。能否严明换届纪律，是对党员干部政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识的重要考验，也关乎换届工作的成败。各级党组织和党员干部必须站在全面从严治党的高度，充分认识严肃换届纪律的必要性和重要性，把严守换届纪律作为讲政治、守规矩的具体体现。在换届工作中，要加强领导，确保换届工作稳妥有序、风清气正。

同志们，我们已经迈入新时代。党的十九大为我们描绘了决胜全面建成小康社会、夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利的宏伟蓝图；市委全会和市“两会”明确了北京市的重点工作任务，也赋予了集团重大的历史使命。重任在肩，舍我其谁！我们要更加紧密地团结在以习近平总书记为核心的党中央周围，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，认真贯彻落实市委市政府的重大决策部署，锐意进取、埋头苦干，推动集团高质量发展，奋力谱写服务全国科创中心建设的新篇章。