

杭实产业投资

HIIG INDUSTRIAL INVESTMENT



(专刊)

2023

2023.10.31
总第39期

03



【 改革创新 】

2023中国企业500强分析报告
杭钢集团、恒逸集团调研报告

美国经济制裁法律体系下的高新技术企业合规风险及应对

【 案例分享 】

国资并购上市公司概况及案例研究

杭州市实业投资集团有限公司
战略规划部 办公室



9月8日，杭实集团召开学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育总结会，全面梳理回顾主题教育做法和成效，对巩固深化主题教育成果转化进行安排部署。



9月5日，杭实集团投资企业杭州民生健康药业股份有限公司（股票代码301507）在深圳证券交易所创业板正式挂牌上市。

CONTENTS

目 录

杭实产业投资 (专刊)

系统内部信息交流资料
HIIG INDUSTRIAL INVESTMENT

2023年第3期
(总第39期)

编辑指导委员会

主 任:沈 立

副 主 任:钮 健

委 员:陈国华 沈再名

刘发根 盛晓瑾

陈柏林 叶淦平

刘玉庆

编辑部

主 编:钮 健

副 主 编:叶淦平

责任主编:王河森 陆舞鹄

俞媛静 章卓佳

陆 敏 徐水明

楼红娟 方 翔

程 欣 顾志斌

编 辑:王河森 陆舞鹄

黄韞慧

● 刊首寄语

坚持思想引领 锚定发展航向 (3)

● 改革创新

2023 中国企业 500 强分析报告 战略规划部(4)

杭钢集团、恒逸集团调研报告 战略规划部(10)

美国经济制裁法律体系下的高新技术企业合规风险及应对

..... 风控法务部 肖梦媛(16)

● 案例分享

国资并购上市公司概况及案例研究

..... 杭实基金 胡晓馨(23)

铁军计划(三期)中层领导力培养项目案例分享

..... 人力资源部 汪顺唯(29)

● 项目动态

项目动态 12 则 (34)

● 杭实简讯

杭实集团党委理论学习中心组举行习近平总书记考察浙江重要讲话精神专题学习会

..... 杭实集团 王成豪(37)

连续 6 年入榜! 杭实集团荣列中国企业 500 强 152 位

..... 杭实集团 丁佳民(38)

杭实集团与市地铁集团签订战略合作协议

..... 杭实集团 秦雪璠(38)

CONTENTS

目 录

杭实集团与市临空建投集团签署战略合作协议
..... 杭实集团 王河森(39)

杭实集团与茅台(上海)融资租赁有限公司签署战略合作协议
..... 杭实集团 陈浩(40)

清风扇语“廉”动你我—王星记清廉扇艺文化体验馆正式开馆
..... 杭实集团 邓玲(41)

杭实集团系统企业党建纪检和公司治理实务大赛成功举办
..... 杭实集团 王成豪(42)

杭实集团领导出席萧山区与新华三图灵小镇发布会并签约
..... 杭实资管 尹晓宁(42)

杭宿携手,结对共建聚合力
——杭宿高新产业发展(宿州)有限公司揭牌成立
..... 工投发展 沈颖雪 吴欣(43)

● 政策法规

2023 年国资国企相关政策 国资智库(44)

● 百家论坛

乘势而上 杭实集团推动“地瓜经济”根壮藤茂果硕
..... 潮新闻(49)



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

坚持思想引领 锚定发展航向

在全面贯彻党的二十大精神开局之年、主题教育开展之年、“八八战略”实施20周年和杭州亚运会盛大开幕的瞩目时刻，习近平总书记亲临浙江考察指导并出席杭州亚运会开幕式，举行一系列重要外事活动，是浙江改革发展历程中具有里程碑标志性意义的一件大事，充分体现了习近平总书记对浙江和浙江人民的深情大爱、如山厚望，充分展现了习近平总书记治国理政的远见卓识、高超艺术。习近平总书记的重要讲话中赋予浙江“奋力谱写中国式现代化浙江新篇章”的使命定位，明确了浙江先行求突破的具体任务，提出了先行经验的具体要求，为浙江的改革发展把脉定向、指路引航，也为我们进一步做好各项工作指明了前进方向、提供了根本遵循。

伟大擘画，指引奋进航程。我们要深刻学习领会习近平总书记重要讲话精神，把握精髓要义和实践要求，始终干在实处、走在前列、勇立

潮头，切实增强新动力，不断提升新境界，开创工作新局面。紧扣在以科技创新塑造发展新优势上走在前列，在推进共同富裕中先行示范，在深化改革、扩大开放上续写新篇，在建设中华民族现代文明上积极探索等重要要求，认真落实“要坚持和加强党的全面领导、加强和改进党的建设”的要求，切实把习近平总书记重要讲话精神转化为具体“任务书”“施工图”。我们要牢牢把握新时代新征程国资国企新使命新要求，彰显国企担当，锚定“产商融结合的国际化投资平台”战略定位，坚持以串联场景为主线，持续深化改革和项目落地，切实发挥集团在建设现代化产业体系、构建新发展格局中的产业控制力、创新发展力、资源整合力，全力以赴打好经济翻身仗，全面融入杭州五大产业生态圈建设，为杭州产业经济高水平高质量发展贡献力量。

(编辑部)

2023 中国企业 500 强分析报告

□ 战略规划部

编制按:9月20至21日,“2023中国500强企业高峰论坛”在安徽合肥隆重举行。会上,中国企业联合会、中国企业家协会重磅发布了2023中国企业500强名单。杭实集团以1771亿元的营业收入荣列第152位,这也是杭实集团连续6年荣膺中国企业500强。现根据公开资料整理完成2023中国企业500强分析报告,以供参阅。

2022年,我国国内生产总值达121万亿元,同比增长3.0%,按全年平均汇率约为18万亿美元,人均GDP为12741美元,经济社会发展基础持续巩固。2023年,中国经济长期向好发展的基本面没有改变,但经济复苏增长的基础尚不稳固,产业升级处于关键时期,中国大企业应积极投身现代化产业体系建设,坚持高质量发展方向,着力提高核心竞争能力,在中国式现代化建设中发挥更大作用。

一、2023 中国企业 500 强特征分析

(一)规模特征:营收总额保持增长,入围门槛增幅回落

2023年中国企业500强营业收入继续保持增长态势,合计实现营业收入108.36万亿元,比上年500强增加了5.74%,增速明显回落至中低速区间,是2002年以来的第四低值,稍好于2015、2016和2021年的营业收入增速,500强企业营业收入与GDP相对比值,稳中微降。

2023年中国企业500强入围门槛为469.98亿元,入围门槛实现21年升,比上年中国企业500强入围门槛提高了23.73亿元。不过从入围

门槛的增幅值来看,与上年500强相比,增幅值出现大幅回落。(见图1)



图1 中国企业500强入围门槛及变动趋势

500强企业的资产总额保持中速增长,净资产与归母净利润增速均慢于总资产增速。千亿俱乐部持续扩容,成员增至254家。千亿企业占全部500强营业收入比重逐年相应提高,平均营业收入稳定增长,2023年中国企业500强员工数量有所增加,对社会就业贡献度反弹提升。

(二)效益特征:利润指标回落,盈利能力有所下降

2023年中国企业500强共实现利润总额55856.64亿元,实现归母净利润42938.90亿元,利润总额、归母净利润双双回落,比上年500强分别减少了7.28%、3.8%,归母净利润增速由正

转负。从历年趋势来看,这是中国企业500强归母净利润增速第四次出现负增长,前三次分别出现在2004、2005与2009中国企业500强。

2023中国企业500强收入利润率、资产利润率、净资产利润率分别为3.96%、1.07%、8.14%,较上年均有所下滑,为近10年的最低值,盈利能力降至新低。43家企业发生亏损,亏损面扩大,但亏损额有所下降,航空运输业亏损严重。企业利润变化幅度存在显著差异,利润下滑企业大幅增至258家。制造业、服务业,收入利润率与净资产利润率均下降,非银企业收入利润率显著低于商业银行。(见图2)



图2 中国企业500强归母净利润负增长企业数波动态势

(三)发展特征:所有制结构趋稳,国企主要指标占比突出

近两年来,中国企业500强的所有制结构波动幅度收窄,所有制结构相对趋于稳定。长期以来中国企业500强中民营企业数量保持增长趋势,但近年来国有企业和民营企业上榜数量逐渐接近。2023中国企业500强中,民营企业数量小幅增加2家,为244家,占全部500强的48.8%。

国有企业在收入、资产等指标上,仍占突出地位。2023中国企业500强中,256家国有企业营业收入为74.87万亿元,占全部500强营业收入69.10%,归母净利润为30520.81亿元,占全

部500强的71.08%,资产、归母净资产分别为335.23万亿元、40.55万亿元,分别占全部500强的83.86%、76.89%。受宏观经营环境影响,国有企业收入利润率、资产利润率、净资产利润率均下滑,但人均营业收入和人均净利润均有所提升。

(四)行业特征:制造业有所增加,不同行业差异化明显

2023中国企业500强共涉及到73个行业,其中制造业企业264家,服务业企业164家,其他行业企业72家;制造业企业增加了8家,服务业企业减少了7家,其他行业企业减少了1家。在主要指标占比上,服务业、制造业占比各有高低,在资产总额指标上,服务业占到全部500强资产总额的78.42%,在科技创新类指标上,特别是专利项数等制造业处于绝对优势。

在细分行业上,商业银行收入利润领先,铁路运输业在人均营业收入与人均净利润上居首位。金融业在二级细分行业中占据突出地位,在营业收入、归母净利润、资产总额、归母净资产、员工人数五个指标中位居二级细分行业之首。计算机、通信设备及其他电子设备制造业在研发费用投入总额、有效专利总量、有效发明专利上领先。多个行业企业入围数量发生较大变化,不同行业之间在收入增速、利润增速之间存在显著差异,金融企业盈利水平明显高于非金融企业,二者之间盈利水平差距有所扩大。汽车行业入围企业数量增加,但营业收入有所下降,盈利指标全面提升,净利润贡献增加。房地产行业的营收、净利润持续减少,盈利能力持续下滑。

(五)总部地区分布特征:橄榄型结构更加突出,浙江入围企业增加最多

2023中国企业500强中,西藏、海南继续没有企业入围。总体上看,中国企业500强的省级区域梯次分布更加趋于橄榄型,头部区域与尾

部区域之间的差距有所缩小。第一梯队(北京地区)有 80 家,较去年减少 8 家;第二梯队(入围数量大于 40 家的地区)包括广东、山东、江苏和浙江,共有 204 家入围,其中浙江入围企业数量增加最多,共有 53 家企业入围,比上年净增加 7 家;第三梯队(入围数量在 10-39 家的地区)共有 148 家入围,第四梯队(入围 9 家以下的地区),共有 68 家入围。(见图 3)

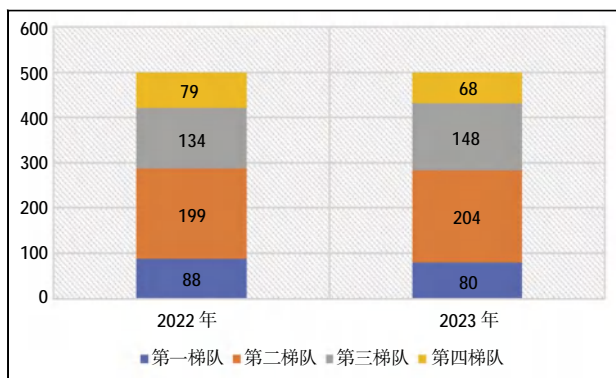


图 3 中国企业 500 强各梯队入围企业数量分布

中部与西部地区入围企业持续增加,东部与东北地区入围企业持续减少,东部与西部地区的利润率高于其他地区,东北地区经营情况整体恶化。由于大量央企总部聚集北京,北京入围企业中国企业占绝大多数,而东部沿海地区则以民营企业为主。

(六)创新特征:研发投入持续增加,研发强度创新高

中国企业 500 强研发投入保持持续增加态势,2023 年中国企业 500 强共投入研发费用 15786.88 亿元,比上年 500 强增加了 1313.21 亿元,增幅为 9.07%;企业研发投入为 35.8 亿元,比上年 500 强企业研发投入 33.57 亿元增长了 6.64%。

中国企业 500 强的平均研发强度呈持续提升态势,并创下新高。2023 中国企业 500 强研发投入总额占其营业收入的 1.85%,与上年相比,提高了 0.04 个百分点,连续 6 年提高。研发投入强度在 5% 以上的企业数量增加 3 家,超过半数

企业的研发强度同比都有所提升。制造业企业研发强度持续高于服务业,但平均研发强度有所下降。民营企业研发强度持续高于国有企业,二者差距有所扩大。通信设备制造业在研发强度、人均研发费用的行业排名中,都高居首位。广东企业在区域研发强度排名中位居榜首,明显领先于其他地区。中国企业 500 强的专利与发明专利数量持续增加,参与国际标准制定更为积极。

表 1 2023 中国企业 500 强研发投入强度
区间分布

	企业数量 /家	研发投入 /亿元	研发投入 占比/%
10%以上	6	2479.25	15.70
5%-10%	18	1942.63	12.31
2%-5%	106	7183.24	45.50
2%以下	311	4181.77	26.49
合计	441	15786.89	100.00

(七)国际化特征:国际化经营持续活跃,民营企业国际化经营能力较好

2023 中国企业 500 强的跨国指数为 11.68%,比上年 500 强提高了 0.40 个百分点。中国大企业国际化经营能力有待提升,国际化经营企业的收入利润率、净资产利润率均人均净利润、企业净利润均低于非国际化经营企业。从分类比较看,国际化经营能力所有制各有高低,国有企业中,非国际化企业盈利能力好于国际化企业,民营企业则相反;制造业服务业则均是非国际化企业占优。在地区层面,区域企业国际化比率与经济发展水平并无必然联系,但总体上看东部沿海地区的国际化比率更高一些,中西部地区有不少区域企业对国际化经营仍缺乏积极性。

(八)兼并重组活动:并购重组活跃度回落,国企是并购参与关键力量

2023 中国企业 500 强的并购重组活跃度下

降,共有142家企业参与了并购重组,比上年500强减少了2家,共完成了1017次的并购重组,比上年500家减少了543次。从企业平均并购次数看,2023中国企业500强中142家并购主体的平均并购次数7.16次。国有企业是实施并购重组的关键力量。2023中国企业500强中,有101家国有企业完成了851次并购重组,占全部国有企业的39.45%,尤其是地方国企,并购参与率带到了45.65%,高出民营企业28.85个百分点。其他行业平均并购重组次数显著高于服务业和制造业,北京、广州企业并购重组较为活跃,参与并购的142家企业,收入利润率低于非并购企业,但净资产利润率高于非并购企业。(见图4)

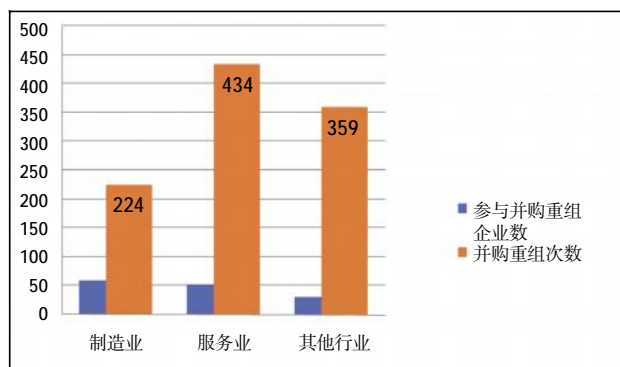


图4 2023中国企业500强并购重组比较

二、2023年中外500强企业分析

(一)2023世界500强最新格局

1、营业收入创历史新高

从《财富》世界500强榜单来看,2023世界500强的营业收入共计409565.76亿美元,与上年相比增长了8.42%,增幅下降10.77个百分点,恢复到新冠疫情之前的增长态势,入围门槛进一步提高,从上年的286亿美元跃升至309亿美元。从上榜前列的企业来看,沃尔玛连续10年位居第一,成全球最大公司。沙特阿美首次上升至第二位,中国国家电网继续位列第三。从行业分布上看,服务业营业收入211388.82亿美元,与制造业营业收入160856.26亿美元的差距进一步拉大。金融业营业收入稳居各行业首位。

2、净利润整体有所下滑

2023世界500强净利润28976.16亿美元,与上年相比下降了6.49%,但仍为近5年的高位。一些企业净利润明显增长,其中阿斯利康净利润增长达2836%。从净利润榜单来看,沙特阿美以约1590亿美元的净利润位居榜首,增长了51%;三家高科技公司紧随其后,苹果公司以超

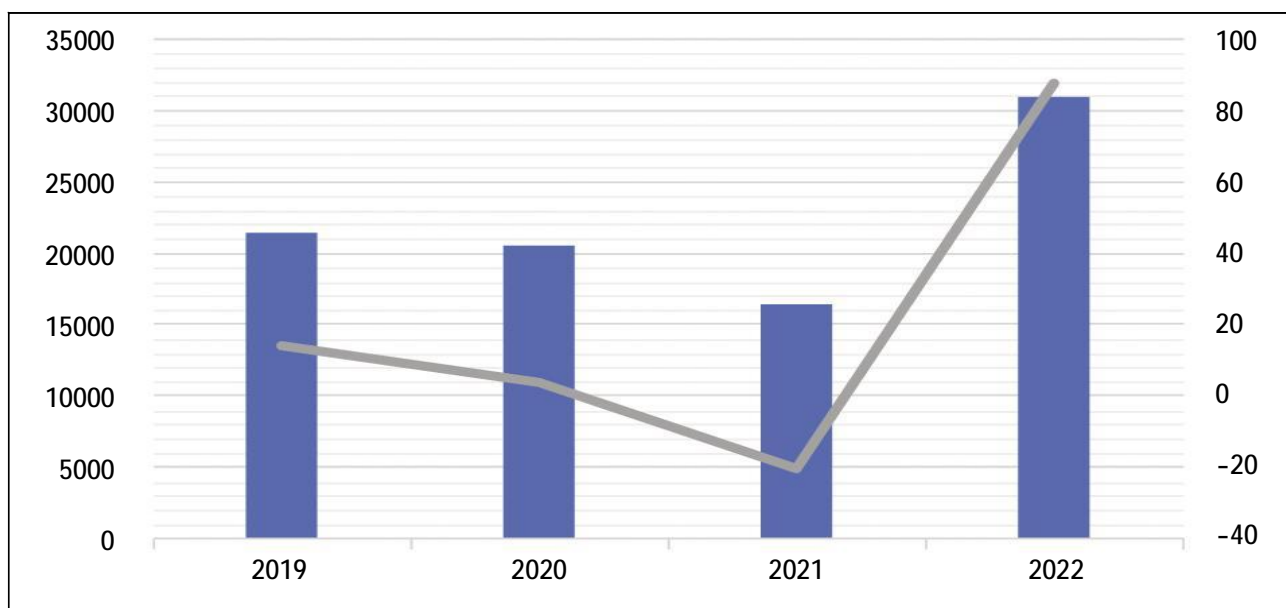


图5 世界500强的净利润总额及增长率

过 998 亿美元净利润位居第二位；微软公司净利润为 727 亿美元升至第三位。中国工商银行和中国建设银行两家中国公司进入净利润榜单前十位。从行业分布情况来看,服务业净利润略高于制造业净利润,金融业明显领先,以 6610.38 亿美元位居第一。(见图 5)

3、企业亏损状况较为严重

世界 500 强亏损状况有所恶化,无论亏损企业数量还是亏损企业总额都有所增加。2023 世界 500 强亏损企业达 32 家,比上年增加了 8 家,亏损总额为 1500.9 亿美元,约为上年亏损总额的 2 倍多,是近五年来最严重的一年。中国亏损企业从上年 9 家下降至 7 家(包括中国台湾 1 家),美国伯克希尔-哈撒韦公司(228 亿美元)、Uniper 公司(200 亿美元)、韩国电力公司(190 亿美元)、法国电力公司(189 亿美元)均出现 200 亿美元左右的亏损。

4、经营绩效整体有所回落

2023 世界 500 强收入净利润率和资产净利润率分别为 7.07%和 1.91%,与上年相比均有所

回落,但仍为近五年的次高点。在收入净利润率企业排名中,美国邮政凭借高达 71%的收入净利润率高居榜首,德国航运公司赫伯罗特以 49.3%居于第二,台积电则以 43.9%位居第三。从行业分布来看,医疗医院和互联网行业收入净利润率保持在高水平。

5、服务业经营规模领先

2023 世界 500 强企业分布在 23 个行业,其中制造业 201 家,服务业 258 家和其他行业 41 家,与上年相比,制造业减少了 6 家。从经营规模来看,无论是上榜企业的数量、营收、还是净利润,服务业均高于制造业,但从经营效益上看,无论是收入净利润率还是净资产收益率,服务业均低于制造业。在服务业中,金融业行业规模继续领先,从经营效益上看,邮政和物流最好,其次是电信、互联网信息服务和金融业表现突出。

(二)2023 世界 500 强中外上榜企业对比

1、中国上榜企业数量趋于稳定

从近五年各国上榜企业数量变化趋势来看,2019-2021 世界 500 强中国企业数量快速增

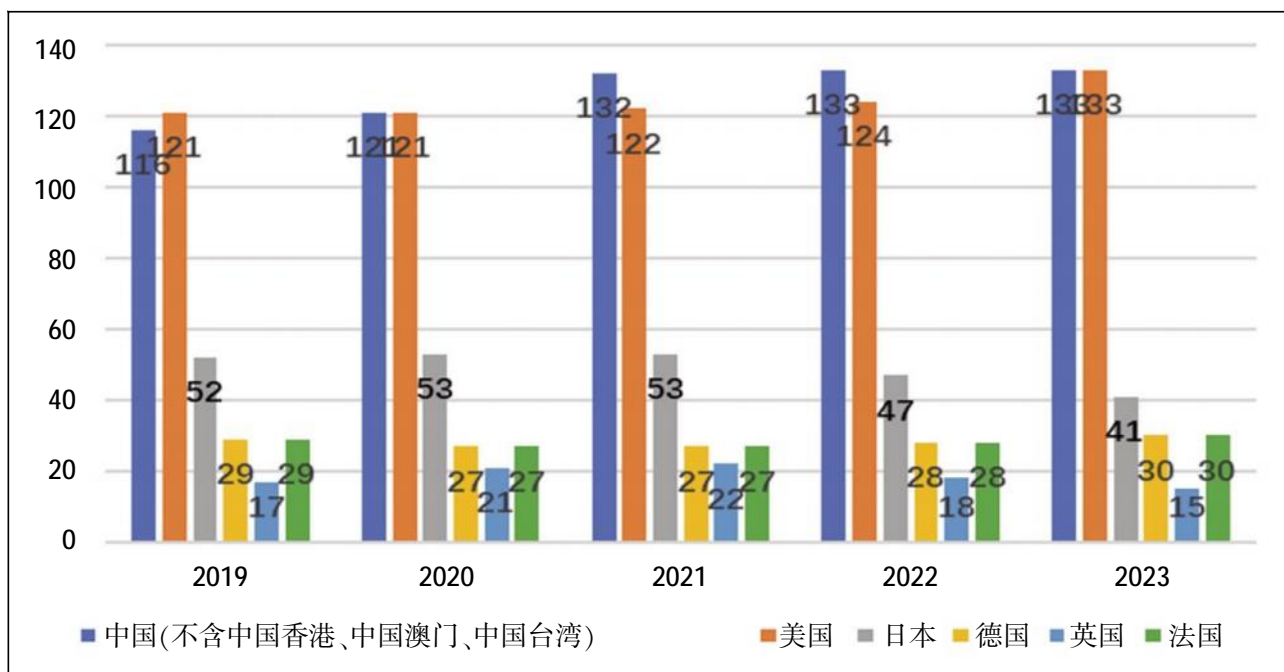


图 6 世界 500 强主要国家上榜企业数量

加,从2021世界500强开始趋于稳定,美国则从2021世界500强开始明显增加。总体上,中国在世界500强排行榜中的地位保持稳定。但从《财富》榜单近20年的趋势来看,中国上榜企业数量迅速增加并进入前列,特别是加入世界贸易组织后,中国全面融入全球经济,中国企业数量呈现高速增长。从排行榜位次变化来看,排名上升最快的10家企业中,中国仅有比亚迪公司一家异军突起,较上年上升了224位,有88家中国企业位次有所下降。(见图6)

2、中国上榜企业盈利能力仍有追赶空间

在2023世界500强主要国家中,中国上榜企业营业收入111774.83亿美元低于美国位居第二,占比约为27.29%,远远超过日本、德国、英国、法国等国家。中国上榜企业净利润为5229.33亿美元,约为美国的1/2,领先于日本、德国、英国、法国等国家。从总体规模上看,中国与美国相比仍存在差距。在盈利能力方面,中国企业收入净利润低于美国、英国、日本,净资产收益率低于美国、英国、德国。

3、中国金融业总体表现出色

金融业在世界500强中始终占据重要地位,中国企业总体表现出色。2023世界500强主

要国家金融业上榜企业数量除英国减少2家外,其他国家变动不大。从收入净利润率、净资产收益率、人均净利润3个指标来看,中国与美国、日本、德国、英国、法国相比均排在第二位,而人均营业收入在6个国家中较低。相比2022年,6个国家的经营效益指标均有不同程度的下降,美国的收入净利润率和净资产收益率下降尤为明显,面对全球性通货膨胀,金融业2022年整体经营效益不及以往,而中国金融业的经营效益相对好于其他国家。

4、中国上榜企业行业相对集中

中国制造业和服务业上榜企业行业分布较均衡,在制造业中,中国金属产品行业上榜企业最多,有18家。美国位居前列的行业为化学品制造,共9家。日本和德国的交通运输设备及零部件制造业上榜企业数量较多,均为7家。英国和法国行业分布相对零散。在服务业中,中国、美国、日本的金融业上榜企业数量遥遥领先,中国批发贸易和公用事业企业相对较多。在其他行业中,中国采矿业和建筑业上榜企业数量突出。总体来看,中国上榜企业多集中于诸如能源、材料、工程建设、工业制造、汽车等行业,占中国上榜总数的一半。



杭钢集团、恒逸集团调研报告

□ 战略规划部

为持续打造产商融结合的国际化投资平台,围绕“冲击世界 500 强”新目标,集团战略规划部、财务管理部赴杭钢集团、恒逸集团两家世界 500 强进行学习调研,形成报告如下:

一、调研世界 500 强企业的背景与意义

(一)2023《财富》世界 500 强披露,国企数量、排名稳步提升

中国在世界 500 强在榜企业数量先后超越德国、法国、英国和日本,并在 2019 年达到 129 家,首次超越美国,2021 年上榜数量再创新高,领先优势进一步扩大。今年的榜单里,中国上榜公司数量连续第五年居首,达到 142 家,比上一年增加 11 家。今年的上榜企业中,国务院国资委监管的中央企业为 46 家(含子企业);地方国资委监管企业 39 家上榜;财政部出资企业 11 家上榜,另有福建财政厅出资的兴业银行上榜。2023 年度《财富》世界 500 强上榜国企数量合计为 97 家。在全球经济洗牌的过程中,中国上榜企业尤其是国有企业上榜数量、排名稳步提升。

(二)杭州世界 500 强总数排名全国第 4,市属企业亟待突破

从世界 500 强入围数量来看,北京、上海、深圳、杭州位居我国前四位。杭州排名全国第四、全球第十,世界 500 强企业数量为 7 个。与去年的数据相比,其实杭州还少了 1 家。最新榜单中,总部位于杭州的 7 家世界 500 强企业依

次为阿里巴巴、荣盛控股、物产中大、吉利控股、恒逸集团、浙江省交通投资集团、杭州钢铁集团。从各地上榜的市属国有企业数量上来看,上海 6 家、广州 4 家、厦门 3 家、北京 2 家、深圳 1 家、成都 1 家市属国有企业上榜 2023 世界 500 强榜单,杭州尚未实现零的突破。

二、两家企业调研概况

(一)杭钢集团

杭钢集团总部位于拱墅区,实控人浙江省国资委,是以钢铁智造、现代流通、节能环保、数字科技为产业格局的省属国有现代绿色智能大型现代企业集团。2022 年以 2645 亿元营收首次上榜《财富》世界 500 强并排名 336 位,2023 年排名下滑 75 位至 411 位。(见表 1)

1、杭钢集团企业概况

(1)历史沿革与产业板块

1957 年,在浙江省委、省政府“勒紧裤带定要建个钢铁厂”的号召下,杭钢第一代创业者在野草丛生的杭州城北半山脚下白手起家,建起了浙江省第一个钢铁联合企业。随着时代发展,2015 年,杭钢贯彻省委省政府重大决策部署,全面关停杭州半山钢铁基地,成为全国去产能典型。进入“十三五”,杭钢实施“四轮驱动、创新高地”发展战略,着力打好转型升级组合拳,构建完善以钢铁智造、现代流通为战略优势产业,以节能环保、数字科技为战略新兴产业的“2+2”产业体系,相继成立浙江省环保集团、浙江省数据

表 1 2020-2023H1 主要财务指标

	2020年	2021年	2022年	2023年H1
营业总收入	1540.2	2645.18	2476.68	1183.03
利润总额	22.44	39.69	24.02	8.41
净利润	17.71	31.1	20.06	7.1
销售毛利率(%)	2.79	2.15	1.56	1.39
资产负债率(%)	53.96	57.59	51.54	56.69
净资产收益率(%)	4.99	8.17	5.03	1.75

资料来源:wind 数据库

管理有限公司,主攻环保产业和数字经济。2019年,杭钢确立“五位一体”总体发展方略,企业四大产业发展提速提力提质。

——现代流通产业是杭钢集团的战略核心产业之一,目前主要流通的商品涵盖各类钢材、有色金属、矿产品、煤炭等品种,目前板块包括浙江省冶金物资有限公司、浙江杭钢国贸有限公司(含浙江杭钢工贸有限公司)、杭州杭钢对外经济贸易有限公司、浙江东菱商贸有限公司、富春有限公司(香港)等5家流通类企业,幸福之江资本运营有限公司、浙江杭钢融资租赁有限公司和浙江紫汇资产管理有限公司等3家产业金融类企业,以及香港富春与新加坡旭石两个境外平台等。2020年与2021年分别实现营业收入1128.16、2047.81亿元,同比增幅80%;实现利润总额5.72、11.01亿元,同比增幅为90%,现代流通板块营收占比达80%以上,是杭钢集团主要营收板块,也是第二大利润板块。

——钢铁智造产业是杭州钢铁集团有限公司产业发展的支柱板块之一,由“十三五”期间的钢铁制造板块向智能制造转型升级而来。板块以宁波钢铁基地为主体,业务主要包括钢材制造与加工、钢铁产业衍生服务等。随着集团公司战略及板块定位调整,“十四五”期间,钢铁智造产业板块主要成员单位包含宁波钢铁有限公司、浙江钢联控股有限公司和杭州杭钢金属材

料电子商务有限公司。2020年与2021年分别实现营业收入(剔除内部关联交易)255.82、437.37亿元;实现利润总额10.94、18.78亿元,是杭钢的第一大利润板块。

——节能环保产业起步于上世纪九十年代,并于“十三五”期间将其作为杭钢集团的主攻产业,是杭钢转型升级后新旧动能转换的主战场。下属公司主要包括浙江省环保集团有限公司、浙江富春紫光环保股份有限公司、浙江新世纪再生资源开发有限公司以及2019年接受划转的浙江菲达环保科技股份有限公司等,业务范围涵盖污水处理、大气治理、固废处置、危废处理、再生资源回收利用、环保装备、矿山开采与修复、生态综合治理、生态旅游开发等领域。2020年与2021年分别实现营业收入67.84、137.49亿元;实现利润总额2.42、1.83亿元,杭钢集团节能环保产业已成为浙江省规模最大、业务类别最齐全、综合实力最强的环保产业发展平台。

——数字科技产业板块是随着2015年底半山钢铁基地关停以后发展起来的,杭钢集团深入对接浙江省数字经济“一号工程”,将数字经济定位为“十三五”期间集团公司重点培育的新兴产业,重点布局了IDC数据中心及大数据运营领域,目前,杭钢集团数字科技产业已有5个浙江省新基建重点项目,如长三角产教融合

智慧云平台、浙江云计算数据中心项目、杭钢云计算数据中心项目、“中立国数据安全联合计算中心”等,总投资约 206 亿元。目前板块主要包括浙江省数据管理有限公司、浙江云计算数据中心有限公司、浙江省数据安全服务有限公司、浙江杭钢数字科技有限公司、杭州杭钢云计算数据中心有限公司等多家成员单位。2021 年数字科技产业实现营业收入 7.81 亿元,同比增长 61%。

2、2020 年提出世界 500 强目标,2022 年顺利完成

(1)“十四五”规划明确世界 500 强目标。

跻身世界 500 强是杭钢“十四五”规划中的一个目标,根据规划,到“十四五”末,杭钢营业收入和利润总额力争在 2020 年的基础上双翻番,分别实现 3000 亿元和 45 亿元。根据《杭州钢铁集团有限公司发展战略方案(2023—2027 年)》,杭钢集团在“十四五”规划基础上进一步提出到 2027 年营收达到 4000 亿的目标,提出了“2346”战略,即拓展新能源、新材料两大新赛道,建好用好杭钢股份、菲达环保等上市平台,实现营业收入 4000 亿元,利润总额 60 亿,在稳固世界 500 强行列的基础上,向成为具有全球竞争力的世界一流企业迈进。

(2)现代流通板块营收贡献突出

2021 现代流通板块营收大幅增长,钢铁智造、节能环保两大板块成为有力补充。根据 2021

年年报,杭钢 21 年新并表两家企业(投资设立),未产生较大营收贡献,营收大幅增长主要源于现代流通板块,2021 年现代流通板块营收 2047 亿元,其中浙江省冶金物资约 850 亿、浙江杭钢国贸 700 亿、杭钢对外经贸约 500 亿,各大贸易主体较上年营收均有大幅增长。同时,节能环保、钢铁智造两大板块也为集团冲刺世界 500 强提供了有力补充。(见表 2)

(二)恒逸集团

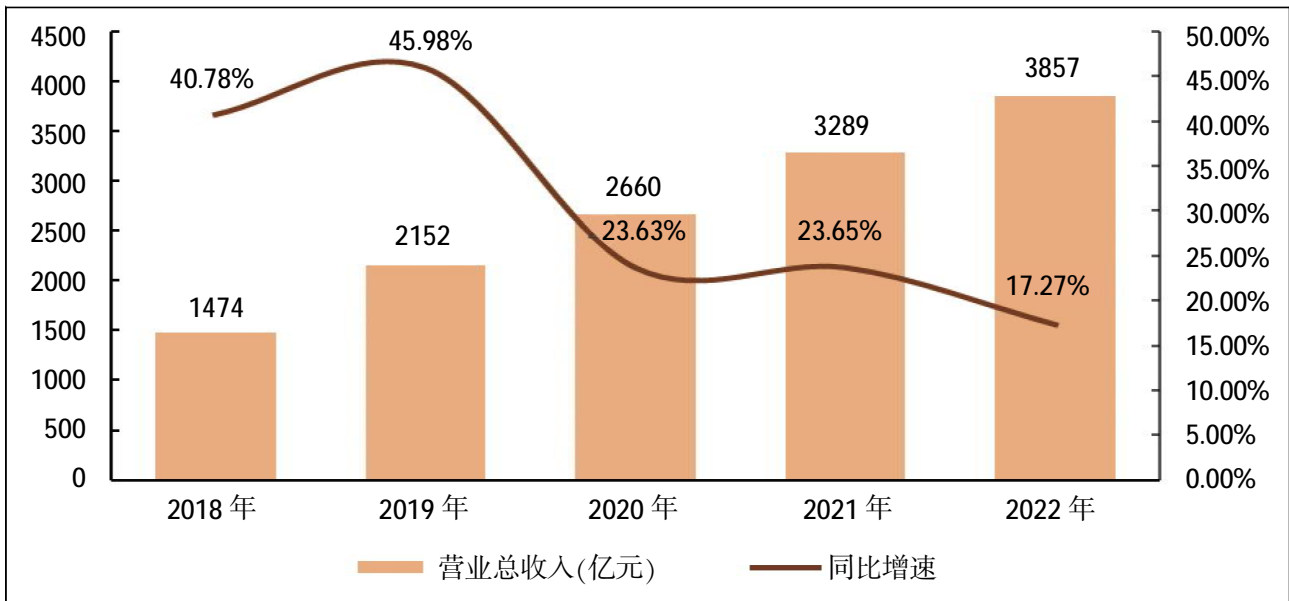
恒逸集团位于萧山,实控人邱建林,石油化工行业龙头企业。2021 年以 2660 亿元营收首次上榜《财富》世界 500 强并排名 309 位,已连续三年上榜且排名不断前移,2023 排名 244 位。(见图 1)

1、历史沿革与产业板块

恒逸集团前身为 1974 年创办的萧山县衙前公社针织厂,1994 年正式组建集团公司。在恒逸集团从下游往上游、由轻纺到重石化的拓展历程中,经历了转型发展三个阶段:第一阶段从 1991 年到 2003 年,从纺织产业向化纤行业进军;第二阶段从 2003 年到 2010 年,从化纤行业向上游发展进入石化行业;第三阶段从 2011 年至今,从石化行业向炼油化工一体化发展。恒逸集团通过不断向产业链上游转型升级,整合资源规模化发展,并进行技术升级改造,实现了全产业链一体化经营。

表 2 杭钢集团“十四五”末主要目标指标(2025 年)

	集团整体	节能环保	数字科技	钢铁智造	现代流通
总资产(亿元)	1500	320	250	280	500
净资产(亿元)	520	90	70	150	110
营业收入(亿元)	3000	200	100	600	2100
利润总额(亿元)	45	10	8	15	12
净资产收益率	6%	8%	9%	8%	8%
资产负债率	65%	72%	72%	46%	78%



资料来源:中国 500 强榜单数据

图 1 恒逸集团 2018-2022 年营收及同比增速

公司确立了石化产业、石化贸易、石化金融、石化物流的“石化+”战略格局,以“总部+科研+基地”三位一体模式深入实施创新驱动发展战略,发挥产业一体化优势,引领产业生态构建,推动行业技术进步,致力成为国际一流的石化产业集团。

——石化产业。主要由上市平台恒逸石化经营,恒逸集团目前实现了炼油-PX-PTA-聚酯-纺丝整条产业链的布局,目前的业务特点是纺锤形发展,中间大两头小。未来随着炼油板块的发展,将逐步发展成倒金字塔型,对上游原料的把控能力将成为核心竞争力,而PTA和PX整体产能的产能过剩和下游纺织服装的需求放缓可能会从行业层面对企业造成一定的冲击。从营业收入的规模这一角度来看,PTA和PET是企业的传统核心业务,两项业务贡献营收占比约40%左右,贡献70%-80%左右毛利润。上游的成品油和芳烃是2019年11月文莱炼化项目投产之后才开始逐步投产,也是集团后续发展的重点方向。

——石化贸易。主要平台是恒逸实业国际

贸易、宁波恒逸实业、香港天逸控股国际等,贸易业务从2017年开始进行,贸易商品是产业链上各个石化产品,呈现上游供应商集中而下游客户零散的特点。贸易业务从营业额到利润都不是特别稳定,因占营收比率高达40%~50%,该业务导致企业的业绩弹性比较大。

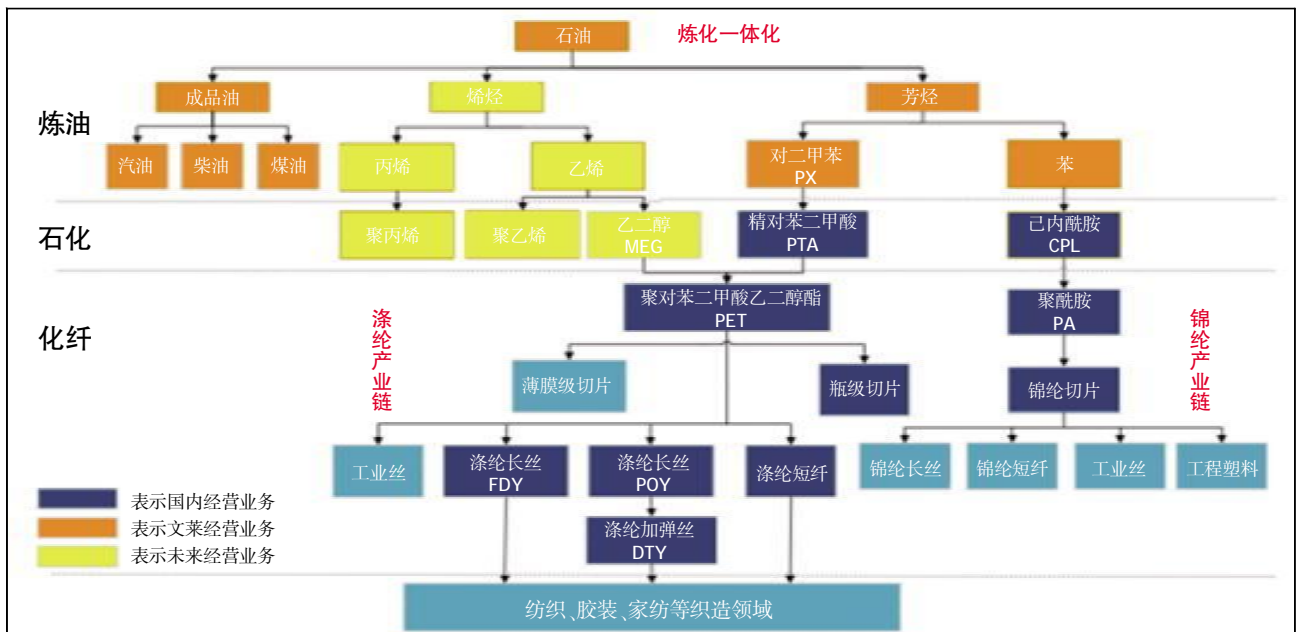
——石化物流。“石化+物流”的产业布局,使恒逸能够更好地降低公司内部原料及产品的物流成本,更好地做到上下游协同,为主业发展提供强大助力,全面提升综合竞争力,板块主要有浙江恒逸物流、宁波恒逸物流等平台。

——石化金融。参股浙江浙商产融、浙商银行。(见图2)

2、2019年提出世界500强目标,2021年顺利完成

(1)跻身世界500强企业行列,成为国际一流的石化产业集团之一

2019年4月,恒逸集团在“萧山区创强大会”首次提出了一个新目标:“在2024年恒逸建企50周年之际,我们要努力实现工业总产值5000亿元,跻身世界500强企业行列,成为国际一流



资料来源:恒逸集团官网

图 2 恒逸集团所处石化化纤产业链布局

的石化产业集团之一。”按照公司管理层的想法,恒逸进军世界 500 强,深耕主业跳好“涤纶科”是“有且唯一的路径”。按照“外建基地、内强总部”的发展思路,在全力以赴确保中文两国旗舰合作项目——恒逸文莱 PMB 炼化项目于 2019 年 7 月投产的同时,大力构建“一个平台”、创设“两个中心”、打造“一个示范”。“一个平台”即产业互联网平台。恒逸将以平台为基础,集成行业数据,在实现自身业务数字化转型的同时,为全球化纤行业提供各类数字化解决方案。恒逸产业互联网平台将实现内部运营整合和外部开放运作,成为化纤行业互联网引领者、数据集成者、标准制定者、服务提供者。“两个中心”是指总部管控中心和智能科创中心,这将为恒逸在萧山的总部化运营提供新动能。总部管控中心以萧山总部为核心,集职能管控、运营管控、财务资金管控于一体,统筹外围基地运营管理;智能科创中心以双创为动力,以研发为内核,以校企合作为平台,向全产业链提供各类解决方案。

(2)一体化战略做大做强主业规模

纵观恒逸集团的发展,两条线贯穿其脉络,一是时代的机会窗口,二是超前的竞争意识。因为赶上改革开放,恒逸集团乘上了时代的东风;发现了新材料的风口,恒逸集团走上了更大的舞台;因为打通了产业链,恒逸集团最终得到了世界级企业的门票。

1995 年恒逸集团建立的化纤纺丝、织造、印染一条龙的生产经营体系已经卓有成效,产值接近 4 亿元,年利润也达到 2000 万。然而到 1998 年,东南亚金融危机爆发,国内纺织业出口严重受阻,浙江纺织企业直接倒闭了一半以上。恒逸集团尤其能体会到行业遇冷的疼痛,为了保持企业竞争优势,董事会决定集中精力主打化纤业务,使得恒逸集团在产业变革中得以生存。恒逸集团 2000 年产值突破 8 亿元,利润近 5000 万元,其中化纤产值占 70%、利润占 86%。

把主业做到头部位置,恒逸集团的方法论是沿着“服装→纺织面料→涤纶长丝/短纤→PET(聚酯)→PTA(精对苯二甲酸)/MEG(乙二醇)→PX(对二甲苯)→MX(混二甲苯)→石脑油→原油”。

表3 恒逸集团产业链一体化重点项目

时间	事项
1999年9月	恒逸与兴惠化纤合作建设国内民营企业第一条聚酯熔体直纺生产线,这条2001年5月投产的生产线,创造了国内同类工程建设速度最快的新纪录。
2002年10月	恒逸与荣盛集团携手在宁波经济开发区建设全国第一个纯民营PTA项目,于2005年3月成功投产,创造了世界PTA项目建设和开车史上工期最短的纪录。为了提升PTA定价权,相继在大连和洋浦建设PTA项目,成为国内首家自主研发应用单套实际年产能达到200万吨的PTA工艺、工程技术企业。
2011年12月	恒逸与中石化达成合作协议,成立浙江巴陵恒逸己内酰胺有限责任公司,在杭州临江建设全球单体产能最大的年产20万吨己内酰胺(CPL)项目,于2012年8月顺利实现全流程贯通。
2014年2月	恒逸与文莱达迈签署合资协议,在文莱大摩拉岛(PMB)分两期建设石油化工项目,其中一期项目年加工原油800万吨。

三、两家世界500强企业的调研启示

(一) 聚焦战略目标,强化举措执行

聚焦战略目标,强化举措执行,战略目标既是发展的“大图景”,也是行动的“铁规矩”,一旦确定下来,需要不折不扣贯彻实施、保质保量抓好落实,一张蓝图干到底。杭钢集团、恒逸集团在“成功跻身世界500强”的战略目标之下,主要业务板块与集团目标一致、步调统一,通过2-3年的努力,相关指标实现高速增长。在杭实集团2023年半年度经济形势分析会上,集团明确提出“杭实集团的下一个发展目标是冲击世界500强,打造国际知名的新时代一流国有资本投资公司”,为达到这一目标,集团将持续深化串联场景打造核心竞争力,构建产业投资数字平台提升投资能力。

(二) 聚焦主业主责,做大产业规模

世界500强之所以能在变幻莫测的国际竞争中站稳脚跟,不断发展,原因就在于他们都有自己的核心主业。从内部变革,集中资源,培育自己的核心能力,大力发展核心主业,把主业做大、做强、做精,杭钢围绕钢铁制造、流通,做大钢铁智造与现代流通产业规模,恒逸集团集中精力打造化纤产业,并不断向产业链上下游延

伸,向产业链高端进阶,核心功能不断增强。杭实集团围绕以实业投资为主的国有资本投资公司的功能定位,切实增强做优实体企业投资与发展,产业园区投资、建设、运营,大宗商品贸易与产业链供应链投资建设,相关产业投资、资产经营等四大主业,主板块齐头并进,2022年合并营收1771亿元,已为冲击世界500强打下了坚实的基础。

(三) 积极走出去,寻找业务增量

打造世界500强企业要深入开展国际化经营,开拓全球市场,只有面向全球市场的企业才可以更好成为世界500强企业。企业开拓全球市场,可以扩大规模、分散风险、降低成本、促进增长。恒逸集团积极响应“一带一路”倡议和“地瓜经济”提能升级战略,借助文莱PMB石油化工项目实现跨越式前进。杭钢坚持对外开放,在2021年海外贸易量同比增长21%,为22年冲刺世界500强提供助力,同时积极推进节能环保等业务板块走出去,23年一季度菲达环保海外订单额近2亿元。杭实集团战略定位是“产商融结合的国际化投资平台”,集团始终坚持国际化视野,热联业务范围覆盖全球52个国家和地区,集团将深入打造国际化产、商、融体系,全面拓展四大主板块战略发展空间。

美国经济制裁法律体系下的 高新技术企业合规风险及应对

□ 风控法务部 肖梦媛

近年来,国际政治经济环境日趋复杂,中美两国贸易摩擦不断升级,美国频繁通过出口管制和金融制裁等手段,阻止其高新技术和产品流向中国,不少中国企业都受到严重影响。有鉴于此,本文详细从经济制裁的法律依据、制裁类别、执法机构三个方面解剖美国经济制裁的内里;从美国六类常见制裁清单入手,解析制裁清单的主要影响,并着重分析清单上中国企业的特征;最后聚焦倍受国内外关注的高新技术企业,提示合规风险,探讨企业的应对举措。

一、美国经济制裁的国内法依据

经济制裁是美国保障国家安全、维护国家利益的重要手段之一,可以划分成贸易制裁和金融制裁两类,通常是在各个执行机构的分工协作下,以金融制裁为核心共同执行的。贸易制裁措施以进出口管制为主,如限制技术转让、加征关税等;金融制裁措施以阻碍金融流动为主,如冻结或扣押资产、切断国际融资通道、限制进入国际支付体系等。

目前主要适用的法律法规及指引如下:

(一) 三部法律

一是《出口管理法》(EAA)对出口或再出口美国产的军民两用产品、软件和技术进行管理。

二是《武器出口管制法》(AECA)确立了美国联邦政府对军用物项、技术与服务出口和再出口(包括经济活动)的管制权力。

三是《国际突发事件经济权利法》(IEEPA)确立了美国在遭受国家安全和经济利益等重大威胁时的处理方式,如必要时可以通过冻结和没收外国持有的美国资产来应对国际突发事件,从而实现维护国家权益的根本目的。

(二) 三部法规

除了法律之外,美国政府根据法律授权还颁布了一系列出口管制法规,主要有三部法规。

一是美国商务部根据《出口管理法》制定的《出口管理条例》(EAR)。

二是美国财政部制定的《伊朗交易与制裁条例》(ITRS)。

三是美国国务院根据《武器出口管制法》制定的《武器国际运输条例》(ITAR)。

(三) 相关指引

为了明确具体的出口管制物品及实施细则,美国各相关政府部门依据法律法规进一步制定了相关规则及指引,这一系列的文件详细规定了受到具体管制的产品范围和技术,以及受限制和禁止进出口的具体国家,通常呈现为清单制度。如美国商务部产业安全局(Bureau of

Industry and Security, BIS)负责实施的《出口管理条例》(EAR)及其清单,美国财政部海外资产控制办公室(The Office of Foreign Assets Control of the US Department of the Treasury, OFAC)负责实施的有关对特定实体、恐怖主义、大规模杀伤武器、毒品等特定事项或对象的制裁及清单等。

二、美国经济制裁的主要类别

根据适用对象的不同,美国经济制裁区分为初级制裁和次级制裁。次级制裁是指经济制裁发起方在对目标方进行制裁时,针对第三国的公司或个人进行的旨在阻止其与目标方金融往来的制裁活动,凸显了美国制裁的域外管辖特性。

根据制裁范围的不同,美国经济制裁可以区分为全面制裁、行业制裁和定向制裁。一是全面制裁,主要是针对一个特定国家的特定或所有经济金融活动和交易进行全面的制裁。目前,美国针对伊朗、中非共和国、叙利亚、古巴和朝鲜这五个国家进行全面性经济制裁。二是定向制裁,即清单系列制裁,主要是对更加明确的制裁对象施加特定的制裁。由于目标更为明确、内容更为清晰,已经成为美国财政部海外资产控制办公室的主要制裁方式,其中最为重要的一个清单就是SDN清单。目前,SDN清单主要包括针对恐怖主义、毒品交易、武器扩散、人权践踏、种族灭绝和国际有组织犯罪等方面行为的六个子清单。三是行业性制裁,主要是针对特定行业进行的制裁,主要是限制美国实体与相关国家相关行业进行特定类型的交易。比如,针对乌克兰与俄罗斯在克里米亚半岛冲突的制裁项目是美国实施的第一个行业性制裁,主要是对俄罗斯的金融和能源行业进行制裁。

美国政府可以根据需要综合使用上述制裁手段。

三、美国经济制裁的执法机构

现阶段,美国经济制裁执法工作处于多部门分工执法的状态。主要有以下三个部门:

一是美国国务院贸易管制理事会主要负责军事物项的出口管制;二是美国商务部产业安全局主要负责对于军民两用物项的出口管制;三是美国财政部下设的外国资产管制办公室主要负责针对特定国家、特定组织、特定个人进行点对点的出口限制。除以上三部门外,其他部门在对出口管制问题上也享有一定职权。

四、美国经济制裁常见的制裁清单及主要影响分析

目前,美国主要金融制裁与贸易管制黑名单有六类:实体清单(Entity List)、特别指定国民清单(SDN 黑名单)、“中国军方拥有或控制”清单(CMC 名单)、被拒绝人员清单(Denied Persons List)、未经核实清单(Unverified List)、最终军事用户清单(Military End User List)。(见图1)

(一)SDN 清单

1、概述

SDN清单全称是“特别指定国民清单”,包含世界范围内被制裁的个人、实体和船舶,由美国财政部下属的海外资产管理办公室(OFAC)主管。在制裁领域,OFAC可基于美国外交政策和国家安全目标,对目标外国国家和政权、恐怖分子、国际贩毒分子、从事大规模杀伤性武器扩散活动的人员以及其他对美国国家安全、外交政策和经济构成威胁的主体,实施经济贸易管制和制裁。

2、主要影响

一是未经OFAC授权,SDN主体目前位于美国境内的、今后进入美国境内的或者现在或今后被美国人士占有或控制的财产不得以任何



图 1 六类制裁的清单列示图

形式进行转让或交易。此外，未经 OFAC 的授权，“美国人”(US persons)不得与名单中的个人或实体进行交易，美国金融系统也会将 SDN 主体进行剥离。此处的“美国人”范围广泛，包括美国公民、合法永久居民、根据美国法律设立的实体以及位于美国的其他组织等。因此，如果被列入 SDN 清单，实际上就被切断了与美国相关的业务或美元金融交易。

二是 SDN 清单还适用一项特殊的“50%规则”制度。根据美国财政部公布的指导性文件，任何由一个或多个受制裁实体直接或间接持有总计 50%或以上财产或财产利益的实体，均被视为受制裁实体，无论其本身是否被列入 SDN 清单。因此，未直接显示在 SDN 清单上的

主体仍可能是受制裁主体，该规则使得 SDN 清单“杀伤力”极广。

三是如果有关 SDN 是受制于二级制裁，即使某些交易完全不具有美国因素，但如果与受制于二级制裁措施的 SDN 主体进行重大交易，也有可能因此受到美国的制裁。

3、SDN 清单上的中国企业分析

自 2000 年-2023 年 3 月，约有 258 名中国企业及个人因为非针对中国的制裁计划而被列为 SDN 对象，有 67 企业及个人则是由于针对中国的制裁而被列为 SDN 对象，其中，因向伊朗提供物资等受制裁的企业及个人数量约 128 例，占据榜首；且 SDN 清单上的中国企业行业分布以贸易、运输、军工等占比较高(如图)，其中不

乏中国电子进出口总公司、山东齐旺达石油化工有限公司、珠海振戎、新疆生产建设兵团等大型主体。(见图2)

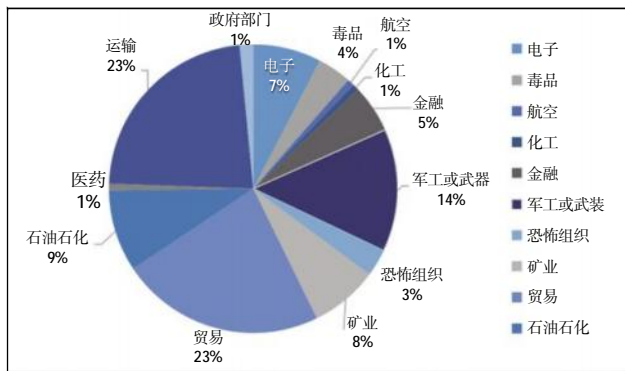


图2 SDN 清单上的中国企业行业分布图

(二) 实体清单

1、概述

实体清单是由美国商务部下设的工业与安全局(“BIS”)管理的一份出口管制黑名单,是一份记录从事了让美国政府有理由相信已经、正在或者极有可能涉及“违反美国国家安全和/或外交政策利益活动”的外国人(包括实体和个人)的名单。

2、主要影响

一是在法律上,被列入实体清单通常意味着在没有获得 BIS 颁发的出口许可证的情况下,被列实体不得获取受 EAR 管控的物项。

二是在实践中,被列入实体清单实体的供应链将受到最直接的影响,特别是供应链上游的涉美货物、原材料将面临断供风险。此外,被列实体将不能获取受 EAR 管控的美国软件的更新升级。被列实体的日常跨境技术交流和国际会议、展览等活动也可能面临限制,因为通过交流、讨论等方式向被列实体“出口”受 EAR 管控的技术等信息同样被管制。

3、实体清单上的中国企业分析

自 1997 年克林顿创立实体清单以来,该清单已有了很大发展,现有 603 名中国人员被列入其中。从行业分布来看,被列中国企业主要集

中于人工智能、无人机、5G 通信、高性能计算、航空航天、芯片半导体等高科技领域,另有大量“军民融合”企业或军工企业。

(三) 军事最终用户清单

1、概述及主要影响

该名单由美国商务部管理。向被列入 MEU 清单的实体出口、再出口或(国内)转让《美国出口管理条例》第 744 部分附录 2 中的物项(包括 ECCN 为 3A991 的芯片产品、ECCN 为 5A992 的电子设备,例如苹果手机、ECCN 为 5D992 的软件,如 Windows 操作系统),需申请出口许可证,且许可证审查政策一般也为“推定拒绝”。被列入该清单意味着企业在供应链上将遭到“精准打击”,虽然军事最终用户清单的受限范围没有实体清单广,但是该清单制度的针对性更强,可谓一项专门打击与军工相关的高科技企业的小型“实体清单”。

2、军事最终用户清单上的中国企业分析

对于目前被列入军事最终用户清单的 59 家中国企业,从行业来看,航空航天领域是美国商务部关注的重点,清单上的企业中有超过一半的主体集中在航空航天领域。此外,清单上的企业还涉及船舶设计与制造、电子设备、通信、新材料等高科技行业领域。

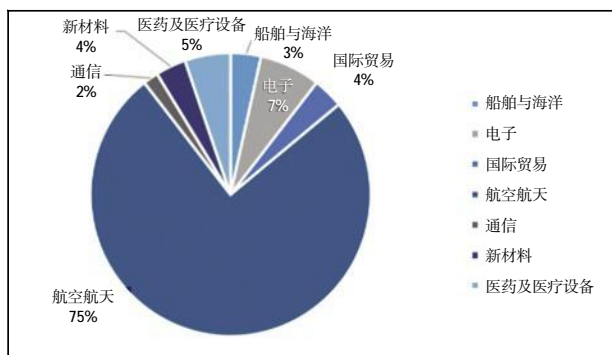


图3 军事最终用户清单上的中国企业行业分布图

(四) 中国涉军企业清单

1、概述及主要影响

由美国国防部管理,是美国 1999 财年国防授权法案授权国防部编制一份由中国人民解放军“拥有或控制”、且在美国有运营的公司名单。光是被列入清单并不会触发制裁,但美国总统可以决定是否实施制裁,包括封锁这些企业的财产。

2、中国涉军企业清单的中国企业分析

继美国国防部在 2020 年 6 月首次向国内公布第一批“中国涉军企业清单”以来,目前被列入该清单的中国实体约 60 余家,分布于航空航天、基础设施建设、化工、通讯、半导体、电子、高性能计算等重点行业。在企业类型上,既包括了中船重工、中国航空工业、中国商飞、中国中车等大型国有企业,也包括华为、浪潮、海康威视及小米等大型民营企业。此外,该清单与其他出口管制黑名单也存在交叉,如华为、海康威视、中芯国际等企业同时也在“实体清单”中,中国航空发动机集团和中国航空工业集团的某些隶属机构被列于“军事最终用户清单”中。

(五) 未经核实清单

被列入的实体将不再适用许可例外,且在出口时需要事先向自动出口系统(AES)申报电子出口信息(EEI)。此外,即使对其出口不需要许可证的物项,也需要事先获得最终用途和最终用户相关的申明。被列入未经核实清单意味着获取 EAR 管控物项受到一定限制,但其限制程度低于实体清单。目前被列的中国大陆实体有三十余个,包括企业、研究所和高校等。其中,企业主要涉及航空航天、精密光学、电子器件、高端制造等业务。

(六) 被拒绝人员清单

一般而言,美国商务部发布的拒绝令禁止美国或第三国企业与被拒绝人开展任何受限于美国《出口管制条例》(EAR)的物项的出口、再出口等相关交易。

被拒绝人员清单中目前被列的中国大陆企

业仅有深圳市驰创电子有限公司(Chitron Electronics Company Limited),系一家电子元器件独立分销商。此外,中兴通讯(ZTE)曾于 2017 年被 BIS 签发长达 7 年的暂缓执行的拒绝令,2018 年因再次违法导致该拒绝令被激活,后又通过支付巨额罚款和解改为一项暂缓执行的为期 10 年的拒绝令,从被拒绝人员清单中移出。

(七) 小结

综上,从各类制裁名单的中国企业分析来看,高新技术企业、研究院、高校,包括但不限于通信、半导体、光伏、高端制造等领域,都是美国经济制裁的重点关注对象。而且,由于执法机构管理混乱,普遍存在一家中国企业涉及多项制裁清单的情形。

五、美国经济制裁下的高新技术企业合规风险

(一) 企业现有供应链断裂及国际供应链环境进一步恶化的风险

伴随着国际政治经济形势的变化,美国不断出台宽泛的执法规则,以其国内法“长臂管辖”制裁他国实体,限制相关国家经济及科技的进步和发展,进一步增加了企业在经贸活动中的相关风险。被列入实体清单的中国企业,最直接的影响是难以获取关键涉美物项,从而导致企业面临着供应链受损,甚至断裂的风险。此外,相比实体清单,被美国列入 SDN 清单的主体,除了上述风险外,企业还将面临美金账户被冻结,企业境内外投融资业务受阻等困难,甚至有数家企业被法院宣告破产或在强制执行中被列入失信企业名单,导致企业陷入进退维谷的绝境。

(二) 企业通过并购方式获取先进物项或技术的路径将更为艰难

在高新技术领域,特别是半导体等行业,美国对外国企业,特别是中国企业收购美国相关

企业采取了较为严格的管控政策。美国外国投资委员会基于国家安全考虑,强势管辖针对外国人通过并购美国资产获取新兴技术的情形,管辖特定外国政府控股企业参与并购美国资产的交易。而美国相关政策措施亦存在向其欧洲及亚洲盟友灌输的趋势,存在全球范围内多国收紧对中国高新技术企业对外并购限制的风险。

(三) 高新技术领域高精尖人才交流受阻

为防止重要技术人才流向中国,欧美等国家及地区禁止其领先的高新技术企业招聘中国籍员工,并通过上文提及的严控中国高新科技企业并购海外高新科技企业的方式,阻止相关人才的流动。在实践中,美国还通过施加限制签证发放等手段阻止部分相关中国高学历人才进入美国学习或研究相关技术。欧美等国通过包括但不限于以上种种方式,试图切断中国高新技术企业获取其先进技术及引进国际人才的途径。

(四) 企业维权的时间和经济成本巨大

企业一旦被列入制裁清单,需要向美国最终用户审查委员会提交移除申请,委员会的构成人员来自商务部、国务院、国防部、财政部等政府主要部门,针对申请委员会需要达成一致意见。委员会的决定通常都是终局决定,即不可诉。根据美国出口管制条例的具体规定,中国企业不能将被列入实体清单或未经核实清单的行为提出行政复议。鉴于目前高新技术企业在许多领域,例如医疗、电子、通信等领域十分依赖于美国供应商对某些部件、技术及材料的供给,若企业被列入制裁清单,维权耗费的时间和经济成本巨大,使得其生产经营活动也将受到重大不利影响。

(五) 企业对外征信遭受不同程度的负面影响

企业一旦存在被列入实体清单等限制类清

单,将会影响其在国际市场上的征信程度,同时也会被合作相对方作为“警示红旗”提醒。部分供应商、合作伙伴可能会顾及及相关影响而无法与被列入清单的企业进行合作。因此,高新技术企业如被列入限制类清单,可能会间接影响其业务发展及战略规划的实施。而对已上市或正在上市进程中的高新技术企业而言,受到美国方面的抵制或制裁,可能会影响投资者的信心,甚至影响企业在公开市场的征信评级。

(六) 企业面临中国反制裁法及国内外相关法律法规交叉监管的合规风险

近年,中国也正在不断建立、完善出口管制以及反外国制裁的管理体系。由此,对中国企业,特别是对国有大中型企业、行业龙头企业在相关合规监管方面提出了更高的要求。如商务部于2020年9月和2021年1月相继出台《不可靠实体清单规定》、《阻断外国法律与措施不当域外适用办法》等部门规章。2021年6月10日起实施的《反外国制裁法》,除了为我国依法反制外国歧视性措施提供了强有力的法律支撑和法治保障,也对中国企业的跨境业务活动提出了新的要求,企业需要面对多面平衡的挑战。在各国管制与制裁的交叉监管下,相关企业若单纯考虑遵守境外制裁措施,也可能导致违反中国法律法规,从而面临着相应的民事赔偿和行政处罚的风险。

六、美国经济制裁下的高端制造企业应对措施

(一) 建立并完善相关物项及供应链安全评估体系

无论是从获取关键物项的角度还是从供应链整体的抗风险能力来看,高新技术企业都应当首先对自身供应链安全有一个全面、客观的认识。加强对出口产品的排查,企业应关注其出口贸易产品中是否包含了原产于美国的产品、

软件和技术,这样的判断应当结合产品的特点、构成、成本结构等综合因素而做出。通过对出口产品属性的判断,企业应当明确产品是否受到美国出口管制法规的规制,受到何种限制,

在何种情况下需要申请许可证,以及何种情况下不能出口,并做出正确的应对措施。与此同时,企业可以对计算和判断过程进行充分记录,并保留文档,将大大降低企业被处罚的风险。此外,建议企业对合作方、产品、项目进行全面排查,包括是否涉及敏感主体、敏感业务或者其他可能被认为“支持军事用途”的因素。由于 BIS 扩大了对“军事最终用途”的定义,企业需要警惕 BIS 对其进行扩张性的理解和适用。企业尽量做到与任何可能被视为参与“军民融合”计划、与军事相关的合作伙伴保持一定距离,并尽可能减少这方面的新闻报道和公关信息。如对于光伏企业,应针对上下游供应链,尽可能了解交易密切的相关企业的有关信息和情况,确认其是否已被列入实体清单或 SDN 清单等,客观评判相关交易风险,并尽量提前建立备用供应链,防患于未然。

(二)对供应链提出合规要求并转移相关合规责任

一是加强供应链合规意识,提出合规要求。高新技术企业需要保证自身及分包商、供应商等各关联方的管理层及雇员、代理人及授权人,以及各方供应链上的所有主体过往至今都没有,且在合同履行期间不会存在违规被制裁或潜在违规被制裁风险,如被相关政府部门施加制裁或出口管制措施;遭受或知悉任何可能导致制裁或管制的执法或司法程序;直接、间接参与任何违规交易、行为、活动;与受制裁或管制对象直接、间接交易;规避或尝试规避制裁或管制措施。

二是为尽量规避制裁事件对自身履约能力

的负面影响,建议考虑在合同文书中明确向供应商及分包商转移责任和义务,例如若因该分包商或供应商导致中国企业出现制裁事件,该分包商或供应商应当承担中国企业的费用和损失;中国企业应当要求分包商和供应商承诺配合与制裁和出口管制合规相关的外部调查和审计;在制裁事件发生后,分包商或供应商承诺在法律允许的条件下,配合中国企业继续履行合同义务;如果在受制裁事件发生期间,中国企业因受制裁事件而未能或延迟履行其在合同项下义务,或因履行义务将导致其或关联方违规或有被处罚风险,中国企业无需承担责任。

(三)完善企业出口管制合规体系

高新技术企业是被制裁的在企业内部管理层面,任何不合规都可能给企业带来隐患,建议企业在内部建立专业合规部门,完善内部合规管理体系,特别是应着重制定和完善出口管制合规体系。出口管制合规应对贯穿研发、设计、生产、销售等全流程,系统地发现、防范和降低出口管制的风险。好的出口管制合规体系,是企业应对美国政府执法调查时重要的抗辩因素,也能使企业各部门、各环节的出口管制合规成为有机整体,降低美国成分比例评估以及客户风险排查等合规工作的操作难度。此外,企业应熟知并研究业务联系国家的出口管制制度,以免因不合规而承担被列入制裁名单或巨额罚金等不利后果。

(四)加强自主知识产权开发

美国能够实施对华经济制裁的前提是中国高新技术企业对美国的产品、技术具有一定的需求。而当企业对关键技术能够实现自给自足时,美国对华经济制裁和管制的能力便将不复存在。因此,破除美国对华制裁的终极途径在于提高我国企业的自主研发能力,降低对美的技术依赖度。



□ 杭实基金 胡晓馨

一、国资并购上市公司概况

(一) 国内并购市场整体情况

受限于优质标的稀缺性,22年国内并购市场整体规模略有下降。根据 IFind 数据显示,2022年国内市场共完成并购事件 1406 起,总金额 5912.5 亿元,规模较 20 年、21 年略有下降,主要受限于体量大、盈利佳的优质并购标的近年愈发稀缺。从并购金额看,国资为国内并购市场主要参与者,2022 年国资机构参与并购金额为 4058.8 亿元,占比达 69%。从并购事件看,民营机构参与频次高,2022 年国内民营机构参与并购事件数同比 2021 年上升 140 件至 824 件,占总数比约 59%。(见图 1、图 2)

22 年上市公司控制权交易热度依旧,国资、民营收购方数量占比相当。剔除通过无偿划转、

离婚/继承、董事会改选等非交易性方式完成控制权变更的案例后,2022 年 A 股上市公司完成控制权变更共有 126 家,较 2021 年的 106 家增长 18.87%。自民营经济于 2018 年下半年出现流动性危机以来,国资一直占据收购方主力,19 年-21 年国资收购方数量占比保持 50% 以上,其中 2019 年占比最高约 62%,2022 年民营收购方数量占比略有上升,整体与国资收购方相当。(见图 3、图 4)

2019-2022 年间上市公司控制权转让交易溢价率整体有所提升。过去几年上市公司控制权转让市场持续爆发,绝大部分主体为民营上市公司,主要原因系民营上市公司流动性危机加剧。2019 年 A 股控制权转让整体平均溢价率为 12.44%,溢价率中位数仅为 2.99%,交易溢价率普遍较低反映民营企业出售的迫切性及其较

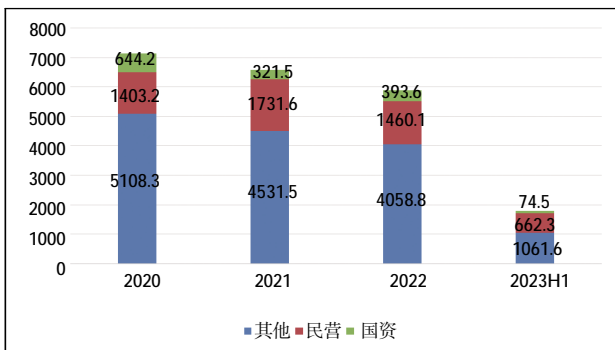


图 1 2020-2023H1 国内并购金额(亿元)

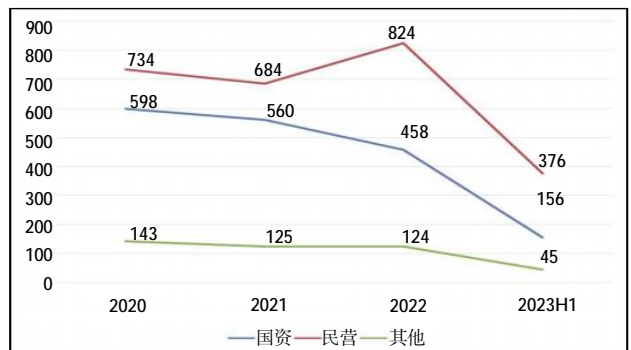


图 2 2020-2023H1 国内并购事件数(件)

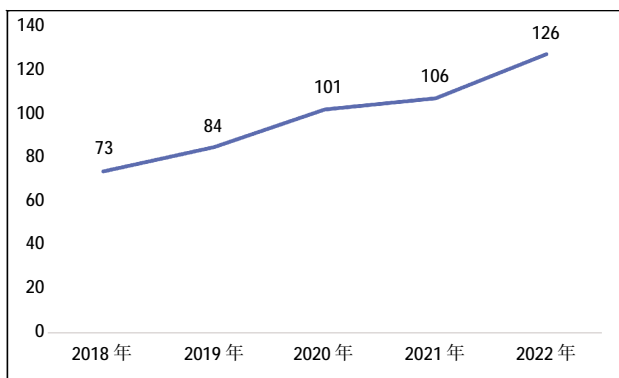


图 3 A 股上市公司控制权变更情况(家)

弱的议价能力。2022 年上市公司控制权转让整体平均溢价率为 20.15%，较 2019 年增加近 8 个百分点，溢价率中位数为 15.95%，为 2019 年的 5 倍。交易溢价率较前期提升明显，反映民营上市公司恐慌性抛售行为减少，议价能力有所上升。(见图 5)

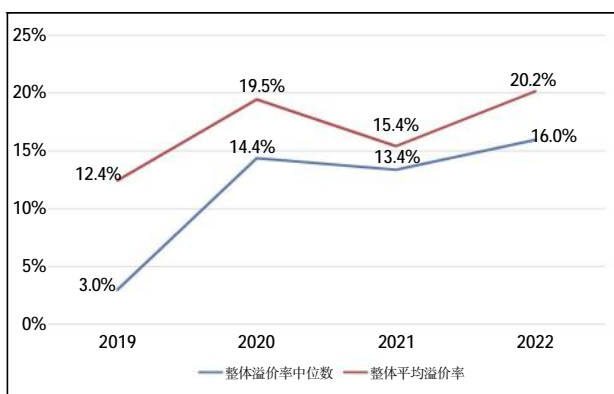


图 5 上市公司控制权转让交易溢价率

(二) 国资收购的上市公司整体发展情况

市值方面,2019 至 2020 年间国资收购的上市公司整体呈现上升趋势,增速高于指数平均。2019 年国资收购的上市公司合计市值从 2019 年末的 2390 亿元上升至 2022 年末的 2829 亿元,增长 18.36%,高于同期中证 500 指数的 11.33%;2020 年国资收购的上市公司合计市值从 2020 年末的 1307 亿元增长至 2022 年末的 1356 亿元,增长 4.71%,同期中证 500 指数下降 7.89%;2021 年国资收购的上市公司合计市值从

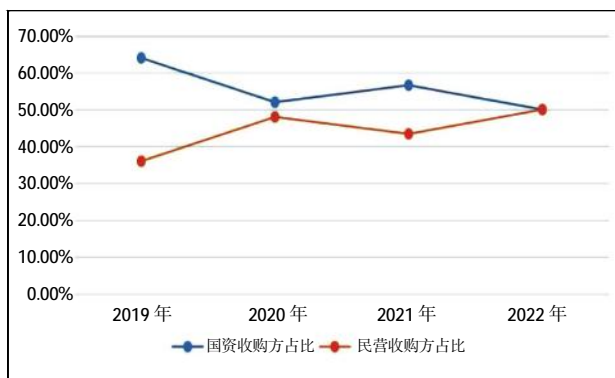


图 4 A 股上市公司控制权变更收购方数量占比

2021 年末的 1282 亿元下降至 2022 年末的 1117 亿元,下降 12.91%,同期中证 500 指数下降 20.31%,主要受市场大环境影响,股市整体呈现震荡下跌趋势,但国资收购上市公司降幅低于指数平均。业绩方面,国资收购的上市公司营收整体增长,利润整体下降。营收端,2019 年国资收购的公司于 19-22 年间总收入年复合增速 7.05%(中证 500 同期为 15.93%);2020 年国资收购的公司于 20-22 年间总收入年复合增速 12.77%(中证 500 同期为 16.45%);2021 年国资收购的公司 21-22 年总收入增速 6.35%(中证 500 同期为 -0.84%)。利润端,2019 年国资收购的公司于 19-22 年间总利润下降 59.32%(中证 500 同期增长 58.81%),其中约 50%的公司利润下降;2020 年国资收购的公司于 20-22 年间总利润下降 36.91%(中证 500 同期增长 28.93%),其中约 41%的公司利润下降;2021 年国资收购的公司 21-22 年总利润下降 27.73%(中证 500 同期下降 13.90%),其中约 50%的公司利润下降。

(三) 国资收购上市公司模式

国资收购模式灵活多样,主要包括:

1、协议收购+表决权委托或放弃:协议收购指收购人通过协议的方式获得上市公司不低于 5%且不超过 30%的股份(超过 30%的部分应改为要约收购)。协议收购具有一次性转让股权比

例高、条款丰富等优势,为上市公司控制权转让中最主要的方式。由于实操中常出现上市公司原实控人持股比例较高,或受减持规定的约束股份不能全部流通等情形,协议转让常搭配表决权委托或放弃一同进行。

2、参与定向增发:收购方可以通过参与上市公司定向发行的方式获得控制权。一般来说,参与定增一般配合协议转等方式,适用于股权较为分散,原股东无法转让足够股权的情况。此外,参与定向增发还可以为上市公司注入资金,增强上市公司实力。

3、远期交割:上市公司大股东大多存在限售,一次性无法交易足够的股权。面对该种情形,收购方可以在第一次交易的时候约定未来股权的交易安排,以保障未来控制权的稳定。

4、承债式收购:承债式收购是指针对出现债务危机,甚至资不抵债的上市公司股东,收购人以承担债务的方式,低价获得上市公司股权。

5、间接收购:间接收购指收购人不直接持有上市公司股权,而是通过投资关系取得对上市公司股东的控制权,这种模式的优势在于可以规避直接协议转让的价格限制。

从2022年国资各收购模式使用情况来看,协议收购及协议收购+表决权委托或放弃占比约57%,为主要的国资收购上市公司模式。此外,通过司法裁定、破产重组完成对标的公司并购的模式目前逐渐常态化,2022年在总并购数中占比大幅提升至约30%。

二、国资并购上市案例分析

(一)河南新乡国资并购中威电子案例

1、基本情况

杭州中威电子股份有限公司(简称“中威电子”,股票代码300270.SZ)是一家安防产品及相

关解决方案提供商,目前主营业务包括智能安防、智能视频云平台、智慧城市建设和行业相关解决方案、机器人产品四大块。公司是国家重点扶持高新技术企业,拥有视频结构化、视频云技术、大数据分析、物联网感知与传输等核心技术,依托“中威云”AIoT视频云平台和视频中台能力,为智慧交通、智慧城市、智慧能源等行业提供标准化、可复制的系统解决方案。

截至目前,公司旗下共有子公司7家,分布于北京、杭州、河南等地。公司高级管理人员中,董事长、财务总监为新乡国资委派。董事会成员中,董事长、2名董事和2名独立董事由新乡国资委派。财务指标方面,2020-2022年及2023年上半年,公司总资产分别为10.81亿元、9.90亿元、10.86亿元、10.17亿元,总负债分别为2.88亿元、2.38亿元、3.29亿元、2.84亿元,净资产分别为7.93亿元、7.52亿元、7.57亿元、7.33亿元,近三年一期资产负债率分别为26.64%、24.04%、30.29%、27.93%,资产负债率基本保持稳定。2020-2022年公司收入稳健增长,分别实现营业收入2.09亿元、2.43亿元、3.54亿元,实现净利润-1.18亿元、-0.52亿元、0.03亿元。2023年上半年公司实现营业收入0.83亿元,同比增长15.96%;净利润-0.26亿元(上年同期为-0.13亿元)。

2、中威电子国资并购历程

(1)前期质押:公司前实控人石旭刚于2020年8月4日至11日之间,陆续向新乡投资集团有限公司质押股票合计1388.26万股(占总股本4.59%),质押所得用于偿还债务。

(2)协议签订:2020年8月28日,前实控人石旭刚与新乡市新投产业并购投资基金壹号合伙企业(有限合伙)(简称“新乡产业基金壹号”)签署投资框架协议、股份转让协议、表决权委托

协议,同时拟在创业板向特定对象发行股票并与新乡产业基金壹号签署股份认购协议。

(3)股份及表决权转让:2021年2月9日,石旭刚以10.20元/股向新乡产业基金壹号协议转让其持有的公司2422.45万股股份(占总股本8%),转让金额2.47亿元,对应中威电子100%股权价值30.89亿。同时将其持有的公司4239.28万股股份(占总股本14%)的表决权委托给新乡产业基金壹号行使。

(4)定增终止:2022年3月11日,鉴于监管政策及资本市场环境变化,公司股东大会审议终止非公开发行事项(原定发行价5.84元/股,数量9084.18万股,占总股本比30.0%,金额5.31亿元),后续石旭刚应当以包括但不限于追加表决权委托、改选董事会、大宗交易/协议转让、继续推动向新乡产业基金壹号非公开发行股票等方式促使新乡产业基金壹号取得公司实际控制权。

(5)补充表决权转让:2022年5月23日,石旭刚与新乡产业基金壹号签署《表决权委托协议之补充协议》,石旭刚将其直接持有的2392.17万股(占比7.90%)对应的表决权独家、无条件且不可撤销地委托给新乡产业基金壹号行使。自此,公司控股股东变更为新乡市新投产业并购投资基金壹号合伙企业(有限合伙),公司实际控制人变更为新乡市人民政府。

(6)后续转让情况:2022年11月10日,石旭刚持有的1819.76万股股份(占总股本6.01%)解除质押并转让给新乡产业基金壹号,转让价格10.20元/股,总金额1.86亿元。2023年8月18日,石旭刚持有的1514.03万股股份(占总股本5.00%)解除质押并转让给新乡产业基金壹号,转让价格10.20元/股,总金额1.54亿元。

3、国资赋能情况

根据中威电子投资者接待日交流公告,作为公司的实际控制人,新乡市政府给予了公司一定的资源导入。主要包括:(1)公司借助新乡市的智慧停车业务打造了样板工程,有利于上市公司进一步拓展河南乃至全国的市场。(2)2021年8月,公司设立子公司河南中威,以机器人为平台,同时承接新乡市政府匹配的资源。

4、股价走势

截至2023年10月20日,中威电子股票收盘价为7.00元,PE TTM为-299.10,总市值为21.20亿元。新乡国资并购中威电子交易均价为10.20元/股,以10月20日股价为参照国资目前亏损31.37%。

(二)四川安州国资并购麦迪科技案例

1、基本情况

苏州麦迪斯顿医疗科技股份有限公司(简称“麦迪科技”,股票代码603990.SH)是一家以提供临床医疗管理信息系统(CIS)系列应用软件和临床信息化整体解决方案为核心业务的高新技术企业,目前主营业务分为医疗信息化、辅助生殖医疗服务和新能源光伏三大块。医疗信息化业务为公司原主力业务,核心产品为DoCare系列临床医疗管理信息系统应用软件和临床信息化整体解决方案,终端客户覆盖全国超2100家医疗机构。辅助生殖医疗服务由公司旗下海口玛丽医院开展,2023年上半年完成631例取卵周期、469例移植周期,实现收入2565.3万元、净利润579.1万元。2023年2月公司借四川安州国资平台及资源优势拓展光伏业务,截至2023年9月年产9GW高效单晶电池智能工厂项目前期建设已基本完成,目前处于产能爬坡期。

截至目前,公司旗下共有子公司11家,分布于北京、上海、苏州、长春、重庆、海口、绵阳等地。公司高级管理人员中,董事长、财务总监为

安州国资委派。董事会成员中,董事长、1名独立董事为安州国资委派。

财务指标方面,2020-2022年及2023年上半年,公司总资产分别为15.22亿元、13.12亿元、16.30亿元、31.58亿元,总负债分别为2.80亿元、2.16亿元、2.71亿元、18.57亿元,净资产分别为12.41亿元、10.96亿元、13.60亿元、13.02亿元,近三年一期资产负债率分别为18.40%、16.46%、16.63%、58.80%,23年上半年提升较多主要来自光伏项目产线、设备购置支出、员工薪酬大幅增长。2020-2022年公司分别实现营业收入3.08亿元、3.54亿元、3.06亿元,实现净利润0.42亿元、0.44亿元、0.35亿元。2023年上半年公司实现营业收入1.43亿元,同比增长7.32%;净利润-0.56亿元(上年同期为0.21亿元)。

2、麦迪科技国资并购历程

(1)意向性协议签订:2022年1月19日,公司前实控人翁康及其一致行动人与安投集团签署《股份转让意向性协议》。

(2)正式协议签订:2022年5月23日,翁康及一致行动人严黄红、汪建华、股东傅洪与皓祥控股签署了《股份转让协议》。根据协议约定,翁康、严黄红、汪建华、傅洪拟将其持有的部分公司股票转让给皓祥控股。同日苏州麦迪斯顿医疗科技股份有限公司与绵阳皓祥控股有限责任公司签署了《苏州麦迪斯顿医疗科技股份有限公司2022年非公开发行A股股票附条件生效的股份认购合同》,皓祥控股拟全额认购上市公司非公开发行的股票。

(3)股权转让:2022年7月21日,翁康及一致行动人严黄红、汪建华、股东傅洪将合计1642.15万股(占总股本7.66%)转让给皓祥控股,转让价格为20.46元/股,转让总价为3.36亿元,对应麦迪科技100%股权价值43.86亿元。

(4)非公开发行:2023年1月3日,皓祥控股全额认购上市公司非公开发行的2144.01万股股票,占发行后总股本的9.09%,发行价格11.14元/股,金额2.39亿元。

3、国资赋能情况

实控人变更为四川省绵阳市安州区国资委后,公司依托四川省内国有资本运营平台和光伏资源等优势,以高效太阳能电池智能制造项目为切入点,加速布局绿色低碳产业,打造公司新的利润增长点。2023年2月,公司全资子公司绵阳烁皓新能源科技有限公司与绵阳市安州区人民政府签订《项目投资协议书》,建设年产9GW高效单晶电池智能工厂项目,计划总投资约18.62亿元,在绵阳市安州区建设集研发、生产、办公为一体的超级工厂,作为公司光伏产业的主要制造基地。截至2023年9月底,项目工厂已基本建设完成,产能爬坡如期推进,大部分产线正式投产,并陆续开展销售工作。

项目建设和推进期间,安州国资主要提供的支持有:(1)以最大的力度推进了项目配套设施的建设,解决了项目实施中水、电等基础设施问题;(2)项目融资中国资的参与部分降低了项目的融资成本;(3)产业配套降本方面,国资给予了厂房租赁支持、水电补贴等,以及后续的补贴政策。

4、股价走势

截至2023年10月20日,麦迪科技股票收盘价为13.00元,PE TTM为-89.71,总市值为39.82亿元。安州国资并购麦迪科技交易均价为15.18元/股(复权后约为11.5元/股),以10月20日股价为参照国资目前盈利约13%。

三、案例启示

(一)警惕暴雷风险:由于信息不对称及相

关预防措施不完善等原因，国资并购上市公司存在暴雷风险，如潍坊国资通过协议方式入主的 7 家上市公司中有 3 家已踩雷。国资应通过前期尽调充分考察标的资质，引入财务、法律、资产评估等方面具备专业性和独立性的团队以降低整体并购风险。

(二) 预留充足时间：国资并购上市公司时间流程较长，以中威电子和麦迪科技为例一般需约 2-3 年。国资方面应做好相应前期时间规划，预留充足时间以进行尽调、谈判、细节确定及执行等工作环节。

(三) 培养相关人才：国资并购上市公司后，一般向被投公司管理层委派董事长及财务总监，及向董事会、监事会委派若干名董事、监事，

前期国资应做好相关培养工作，储备关键人才以备后用。

(四) 做好业务赋能：国资可利用自身平台、资源优势，围绕行业关键竞争要素为公司赋能，助力上市公司提高市场地位和竞争力，同时可以发挥国有企业强信用背书，积极为公司对接资源，协助上市公司获得更多的商业及合作机会，如拓展新客户、寻找资金支持、引进关键科研人才、助力上市公司转型升级等。

(五) 灵活设计交易方案：收购模式包括协议收购、表决权委托、参与定增等，不同模式出款周期、收购成本区别较大，国资应根据项目特点灵活设计交易方案，兼顾收益性、安全性、流动性等原则。



铁军计划(三期)中层领导力培养 项目案例分享

□人力资源部 汪顺唯

“铁军计划”是杭实集团人才梯队建设的重要组成部分,以“中层干部领导力培养”为主旨,分自我觉察、学习动机、能力基础、实践应用、内化迁移五大环节,测评改善、能力提升、行动学习、实践辅导四条主线条主线展开教学。邀请行动学习高级教练、教练型导师赋能、前沿版权课程认证讲师授课,理论与实战相结合,切实提升公司中层干部的综合素质与专业化能力。

一、目标设定

项目旨再通过在线及面授学习、导师辅导、课题实战落地,结果和过程评估,持续赋能,培养中层干部的业务能力、管理能力和领导力。

(一)通过科学测评,厘清团队优劣势,根据测评结果及科学方法论,识别杭实集团高潜管理人才。

(二)围绕学员共性能力短板,通过训战结合的方式,沉淀人才培养的工具、方法,构建杭实集团中层领导梯队培养体系,实现中层干部的能力与绩效双提升。

(三)结合集团对中层干部的发展要求,培养内容以思想引领为核心,辅以管理自我、管理他人、管理事务三大模块,紧密关联当前的业务发展及学员年度关键工作任务,结合实际工作难题的解决,学以致用,推动绩效改善并沉淀经验。

(四)精品化、品牌化项目管理运营,项目采用数字化学习平台,实现项目管理的全程数据化落地,全程注意细节管理,体现高标准,高质量的培训服务保证高效的良好的学习氛围,项目实施过程中设置关键实施流程节点及阶段性复盘,确保培训服务。

二、项目流程及特色

(一)项目流程

项目历时 272 天,包含课程面授、线上学习、团队建设、脱口秀、裸心会、素养提升、红色教育等一系列教学活动的学习流程,共分为项目准备、项目实施和结项结项三个阶段,采用线上+线下培训的双线方式,将集团战略贯穿全程,有针对性安排面授课程。均衡全面安排综合活动,全面提升杭实中层领导干部业务能力、管理能力和领导力。(见图 1)

1、选拔和测评阶段

根据集团下属企业性质、规模、人数核定各公司参训人数,借助北森领导力测评和 DISC 两个测评工具对学员进行测评,前者确定需要学习提升能力项,后者为分组依据。根据测评结果和课题填报的质量,筛选、确定学员名单。

根据北森测评结果确定学习课题、方式。共性低分项配置线下的集训课程、活动提升,每个人个人低分项(能力项个人低分但是班级分

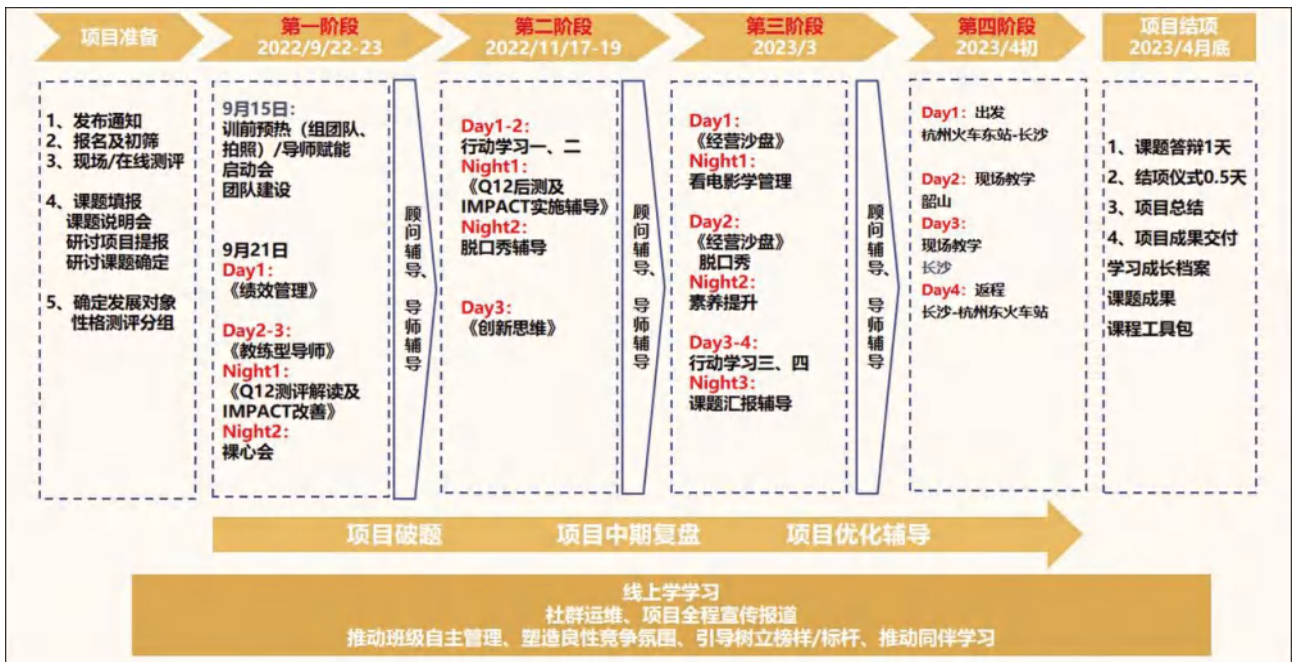


图 1

高),通过推荐书目、线上课程进行匹配。

线上课程通过学-评-测三步形成学习闭环,项目组跟进学习计划完成情况,晒学分。



2、实施阶段

集中培训实施包括 4 阶段 15 天。

阶段一为期 4 天,包含 1 天启动会和 3 天集中培训,主要围绕绩效管理和培养下属能力项展开课程培训;

阶段二为期 3 天,全程集中培训。主要围绕战略执行、目标管理、创新能力、决策判断等重点能力项进行学习,引入行动学习对课题进行思路引导,引入创新思维对工作进行分析界定的说明;

阶段三为期 4 天,全程集中培训,要围绕决

策判断、目标管理、适应转变等目标能力项进行训战培养,承接阶段二对课题进行复盘学习,并进一步开展领导力提升、冲突管理等方面的学习,而在赛训实践方面成功举办杭实脱口秀;

阶段四为期 4 天,为外出党性修养学习。

3、项目结项

(1)项目回顾

回顾项目整体的内容,总结思考。



(2)课题汇报

选出 3 个优秀课题,分别是:杭州热联集团股份有限公司施凌峰---《铁矿进口落地利润的量化管理》、杭实股权投资基金管理(杭州)有限

公司胡晓馨——《如何提高公司的投后管理能力》、中策橡胶集团股份有限公司宋显斌——《如何提高集采模式下备件的交货及时率》。

(3) 结项汇演

六个小组以团队为单位,以汇演为形式,结合课程学习内容和企业文化、当下社会热点趋势,协同合作,发动聪明才智,从党性引领、管理自我、管理团队、管理业务四个维度展现杭实铁军(三期)的风采,为集团展现了学习所得。

(4) 成果交付/评估总结

通过导师的用心浇灌、项目组的悉心呵护、学员们的奋力输出,铁军计划(三期)最终收获了让人喜悦的成果,人力资源部部长楼红娟《成长手册》、《课题集》、《学员档案集》和《工作计划手册》。

(5) 评优颁奖

现场颁发了优秀课题奖、优秀个人、优秀班委、优秀导师、最佳团队五类奖项。

(二) 项目特色活动

1、导师赋能会

为有效支持学员成长、推动课题解决,铁军三期组织导师团队并通过导师赋能会明确了导师的职责及任务,帮助导师掌握以倾听、提问、反馈和问题解决为教育手段的 GROW 辅导法,并且明确了导师辅导任务,签订承诺书。



2、启动会

铁军计划(三期)中层领导力培训班于9月

15日正式开班,杭实集团党委书记、董事长沈立,党委副书记、总经理钮健、党委副书记、董事陈国华、纪检监察室主任徐水明、人力资源部部长楼红娟以及各位学员导师出席启动会。启动会开场做了项目方介绍了项目设计、运营方式及激励规则,导师承诺、各小组团结一心,斗志昂扬,展示团队风采。



3、团队建设

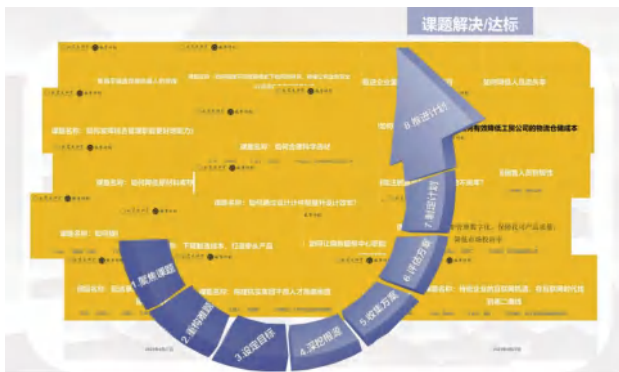
开展了一场激烈精彩的棒球比赛,以团建活动锤炼团队精神。学员们全力以赴、无畏向前,比赛考验着个人勇气与团队配合,也建立起队员之间的信任与默契,体现了铁军计划“砥砺前行,把握当下,厚积薄发,致胜未来”的精神。



4、行动学习

行动学习围绕4个产出目标来设计和实施。解难题,针对组织的真实问题进行调研和分析,在教练辅导下研讨和形成问题解决方案,推动难题解决;萃智慧,在行动学习教练的指引

下,团队借鉴外部经验,提炼出组织内部的优秀实践,并汇编成册;促协同,借由真实的跨部门问题的研究,从而寻求解决之道;提能力,在实战中确认个人和团队的能力短板,并通过多种混合式学习的方式,进行有针对性的发展。



5、Q12 测评与 IMPACT 改善

通过穿插盖洛普 Q12 测评,帮助管理者测评和了解基层员工的工作环境,从而通过 IMPACT 会议及行动计划进一步改善团队的工作环境,不断的复盘改进行动计划,改善团队状态不断帮助团队成长,提升业绩。



IMPACT提升行动计划管理表

序号	责任人	行动内容	计划周期	计划开始	计划结束	计划状态	计划负责人	计划执行人	计划完成时间
1	王XX	1. 梳理各部门业务流程,明确各部门岗位职责,优化部门协作机制。 2. 梳理各部门业务流程,明确各部门岗位职责,优化部门协作机制。	2023年03月01日	2023年03月01日	2023年03月31日	完成	王XX	王XX	2023年03月31日
2	李XX	1. 梳理各部门业务流程,明确各部门岗位职责,优化部门协作机制。 2. 梳理各部门业务流程,明确各部门岗位职责,优化部门协作机制。	2023年03月01日	2023年03月01日	2023年03月31日	完成	李XX	李XX	2023年03月31日
3	张XX	1. 梳理各部门业务流程,明确各部门岗位职责,优化部门协作机制。 2. 梳理各部门业务流程,明确各部门岗位职责,优化部门协作机制。	2023年03月01日	2023年03月01日	2023年03月31日	完成	张XX	张XX	2023年03月31日
4	赵XX	1. 梳理各部门业务流程,明确各部门岗位职责,优化部门协作机制。 2. 梳理各部门业务流程,明确各部门岗位职责,优化部门协作机制。	2023年03月01日	2023年03月01日	2023年03月31日	完成	赵XX	赵XX	2023年03月31日

6、面授课程

基于前期的测评结果,项目组优选了授课老师,进行《创新思维》、《教练型导师》、《绩效管理与辅导》、《商业敏锐度》4门课程进行授课。

7、裸心会及素养提升活动

项目一阶段和三阶段集中面授中分别组织了“裸心会”交心畅谈和“品茶”修养提升活动。裸心会以我和杭实的故事结合情绪词、生日会让学员再轻松愉悦的氛围下了解彼此。品茶活动结合 3.8 妇女节让素养提升活动更具意义。



8、脱口秀

项目实施培训班全体学员参与的演说类竞赛“杭实脱口秀”。围绕一个观点/主题,可以是课程感悟、管理体会、人生领悟。由评委投票选出“石破天惊奖”、“舌灿莲花奖”、“字字珠玑奖”,并给予一定激励。通过准确有力的语言表达,优秀的学员中脱颖而出,妙言妙语令人捧腹,真知灼见引人深思。学员们创造了一场杭实人的演说盛宴。



9、串联场景

为深入推进“串联场景 共享共赢”战略部署，提升杭州市实业投资集团有限公司精准赋能效能，串联场景从项目开始到结项贯穿始终，帮助学员直接更好的了解兄弟单位，并不断的寻找合作资源。

10、党性教育

为响应习主席“寻思溯源——思考老一辈从哪里出发？为什么要出发”，以及为进一步贯彻落实为中共中央组织部《关于在干部教育培训中加强理想信念和道德品行教育的通知》精神，落实“两学一做”专题教育，引导和帮助广大党员干部进一步坚定理想信念和提升道德素质，依托韶山及长沙党员干部红色教育基地群开展红色培训，开展“思想建党，坚定信念”党性教育现场教学活动。



11、课题答辩

本次行动学习一共产出 34 个课题，分为人力资源/党务/行政、生产/质量管理、销售/经营管理、成本/效率/信息化/研发管理 4 个会场进行答辩。



三、项目成果

(一)交付《铁军计划(三期)成长手册》、《课题集》、《学习档案》、《工作计划手册》；

(二)《行动学习工作坊》、《Q12 与 IMPACT 计划辅导》、《创新思维》、《教练型导师》、《绩效管理辅导》、《商业敏锐度》项目服务团队的整体服务评价统一是很满意；

(三)项目各个阶段 100%完成；线上问卷调查(Q12)实际参与调查:258 人,有效问卷:258 份 Q12 前测均值 3.96,后测 4.22 得到明显提升;36 份 GROW 案例。

(四)100%学员完成课题任务,项目组输出 34 个课题。

四、借鉴与启示

第一,要保持终身学习的能力,与数字化人工智能时代同频共振;

第二,要坚持包容融合的精神,取他之长将学习与业务高度结合;

第三,要深化人力资源的力量,凝聚团队,搭建资源整合的桥梁,解决企业实际的问题。

已投项目动态 12 则

1

杭实资管投资企业比科奇推出业界首款单芯片支持两个 5G 满速小区的 4G+5G 双模全组合小基站解决方案

10 月 7 日,5G 开放式 RAN 基带芯片和电信级软件提供商比科奇 (Picocom) 宣布:其 PC802 基带处理(PHY)系统级芯片(SoC)已率先实现单芯片支持 5G 双 4T4R 小区峰值速率稳定运行,这代表了 PC802 基带 SoC 已全面实现设计标准。此前,单芯片 4G+5G 双模解决方案已支持 TDD 和 FDD 制式的所有组合,且单芯片已支持三个 LTE 小区。5G 双小区 4T4R 解决方案已与客户的协议栈集成,并完成 72 小时测试,系统运行稳定,继续保持了低功耗的优势,性能达到系统最大吞吐量指标。

2

杭实资管投资企业集创北方获 2023 世界显示产业大会“十大创新技术(产品)”殊荣

9 月 8 日,由四川省人民政府、工业及信息化部主办的 2023 世界显示产业大会在成都顺利闭幕。本届大会由国内外权威机构、知名企业先后发布《中国新型显示产业高质量发展指数》、2023 世界显示产业大会创新成果“十大创新技术(产品)、十大创新应用”。集创北方 LED 显示驱动芯片 ICND2260 获评“十大创新技术(产品)”,展现了集创北方在 Mini/Micro LED 显示领域的创新实力与优秀成果。

3

杭实资管投资企业先声诊断 PGx 检测实力再获 CAP 认可

8 月,杭实资管投资企业先声诊断在 CAP 组织的此次药物基因组学测评中,使用飞行时间质谱检测系统及自主研发的心脑血管疾病个体化用药检测产品,满分通过此项室间质评,标志着先声诊断在疾病精准诊断及精准用药推荐方面的检验能力和质量管理水平再次获得了国际权威机构的认可。

4

杭实资管投资企业京东方艺云入选首批文化和旅游部技术创新中心建设名单

8 月,杭实资管投资企业京东方艺云入选首批文化和旅游部技术创新中心建设名单,凭借多年来在数字文化领域积累的核心能力,持续创新领域关键技术、产品与场景应用,通过“文化+科技”双轮驱动不断为数字文化产业发展贡献新思路、提供新引擎,赋能千行百业以及大众的美好生活。

5

杭实资管投资企业夏禾科技完成 D+轮融资 加速推动 OLED 技术创新和产能升级

8 月,杭实资管投资企业北京夏禾科技有限公司完成 D+轮融资,本轮募集资金总额为 120,000,000 元人民币,本轮投资方包括:天津

显智链投资中心(有限合伙)、苏州芯动能科技创业投资合伙企业(有限合伙)和北京市门头沟区京西产业引导基金(有限合伙)。

6 杭实资管领投企业力控科技多款工业软件产品入选信通院《高质量数字化转型产品及服务全景图(2023)》

8月,由中国信息通信研究院主办的“2023数字生态发展大会暨中国信通院‘铸基计划’年中会议”在京召开。会上正式发布了《高质量数字化转型产品及服务全景图(2023)》。作为卓越的工业软件产品开发商及解决方案提供商,力控科技自主研发的力控 eForceConSCADA 系统调度平台软件、力控 FSmartWorx 工业云端可视化平台、力控实时历史数据系统 pSpace 产品顺利通过专家评测,入选《高质量数字化转型产品及服务全景图(2023)》。

7 杭实资管投资企业明峰医疗荣登 VB-Find Award 2023 年度最具创新性医疗科技产品(解决方案)TOP100

2023 年度最具创新性医疗器械产品(解决方案)TOP100 于 2023 年 8 月 12 日在 2023 医疗器械产品创新与国际合作峰会上进行发布。明峰医疗全数字化超高端 PET/CT—ScintCare PET/CT 750T 荣登 VB-Find Award 2023 年度最具创新性医疗科技产品(解决方案)TOP100。

8 杭实资管投资布局半导体独立第三方测试企业朗迅科技,在半导体产业链再落一子

8月,杭实资管投资杭州朗迅科技股份有限

公司,实现了杭实资管在半导体独立第三方测试环节的投资布局,体现了在助力杭州半导体产业链发展过程中的国企担当。集成电路产业是信息产业的核心,也是引领新一轮科技革命和产业变革的关键力量。近年来,我国集成电路产业迎来快速成长的新阶段。通过本次投资,杭实资管将与朗迅科技共同积极跟随国家发展战略和社会进步趋势的指引,乘势而上,不断赋能半导体产业的升级与发展。

9 杭实基金投资企业明视康眼科近视飞秒手术创新发明再获国家发明专利

9月,杭实基金投资企业杭州明视康眼科医院有限公司自主研发的“ZZ-AR 公式”——《角膜屈光矫正中全高阶像差的间接补偿方法》获国家知识产权局授予的发明专利证书,再次扩容了明视康眼科的技术专利矩阵。这也是明视康眼科继近视手术和晶体老花手术之后,获得的第五个“ZZ 系列公式”(以郑历和张君两位院长名字第一个字母命名)国家发明专利。

10 杭实基金投资企业晟霖益嘉出席钙钛矿技术、设备和材料论坛并作专题报告

9月,钙钛矿技术、设备和材料论坛在江苏常州召开,来自钙钛矿与叠层电池上下游产业链的超过 150 家企业,600 位行业人士齐聚一堂。杭实基金投资企业浙江晟霖益嘉科技有限公司受邀参加此次论坛。会议上,浙江晟霖益嘉新能源有限公司总经理吴宾宾作《PVK 叠层太阳能电池真空沉积技术探讨》专题报告,与各大权威机构及行业企业共同探讨真空设备在 PVK 及其叠层中的应用和真空沉积解决方案。

11 杭实基金投资企业砺算科技 荣获清华三创全球总决赛成长组 十强

9月,第八届清华校友三创大赛集成电路与物联网全球总决赛在浙江湖州顺利举办。经过初赛、晋级赛的激烈角逐,共有46个项目脱颖而出进入总决赛。经过严格评审、现场公开打分,最终评选出种子组、天使组、成长组各组十强及优胜奖。砺算科技“高性能图形GPU”项目荣获总决赛成长组十强。清华校友三创大赛是由清华大学校友总会主办的大型创新创业赛事,至今年已连续举办8届,汇集了5000多个项目及700多位导师,挖掘和培养了多家行业领军企业以及优秀科创企业。

12 杭实基金投资企业联运环 境荣膺杭州市再生资源回收“龙 头骨干企业”称号

9月,杭州市再生资源回收行业工作会议在杭州市拱墅区召开。会上,杭实基金投资企业联运环境再度荣膺2022年度杭州市再生资源回收“龙头骨干企业”称号。此次联运环境荣膺“龙头骨干企业”称号,不仅体现了商务部和行业对联运环境的肯定,更表明联运环境着力构建的全数链再生资源回收体闭环已获得了行业内外及社会各界的广泛认可。作为行业数字化转型的先行者,联运环境业务覆盖全国27个省市,215个城市,市场深度覆盖率达85%,再生资源回收网点已达8000多个,是全国再生资源回收布局网点最多的企业,牢固了行业头部企业的地位。





杭 实 简 讯

【杭实集团党委理论学习中心组举行习近平总书记考察浙江重要讲话精神专题学习会】

10月11日下午，杭实集团党委理论学习中心组召开专题学习会，深入学习贯彻习近平总书记考察浙江重要讲话精神。集团党委书记、董事长沈立主持会议并作中心发言，中心组成员围绕讲话精神，结合各自工作，交流学习心得体会。

会议指出，习近平总书记先后亲临浙江金



华、绍兴等地考察并出席杭州亚运会开幕式，充分体现了对浙江人民深切挂念、对浙江工作一以贯之的高度重视和支持，在浙江发展史上具有里程碑意义、标志性意义。习近平总书记在考察讲话中赋予了浙江“中国式现代化的先行者”的新定位和“奋力谱写中国式现代化浙江新篇章”的新使命，给浙江确立了先行求突破的重点任务，提出了先行出经验的具体要求，为浙江做好各项工作指明了前进方向、提供了根本遵循。

会议要求，要对标抓好学习宣贯。深入学习贯彻习近平总书记考察浙江重要讲话精神是当前和今后一个时期的头等大事和首要政治任务，要结合集团战略目标和各部室工作职责，联系实际做好理论学习、宣传宣讲、调查研究，系统把握、深刻领悟习近平总书记考察浙江重要讲话精神的丰富内涵、精神实质和实践要求，牢牢把握习近平总书记对浙江发展重点的精准点

题，坚定不移沿着习近平总书记指引的道路奋勇前进做到总书记有号令、省市有部署、杭实见真章，全面对标对表、狠抓落实落细，在新时代新征程上展现杭实党员干部实干担当、作风优良的形象，在新阶段取得新的成绩。

会议强调，要打造差异竞争优势。深入学习领会、准确把握讲话精神实质，切实把思想和行动统一到习近平总书记重要讲话和重要指示精神上来，结合杭实工作实际抓好贯彻落实。要着眼国家、省市战略需求和国际竞争前沿，坚持集团“串联场景”的工作模式，以工业资产为基底，加快关键核心技术攻关，不断深化科技创新塑造发展新优势，通过搭建集团产业投资平台，快速发现投资机会并进行场景资源撮合匹配，为推动杭州五大产业生态圈提能增效作出贡献。

(杭实集团 王成豪)

【连续 6 年入榜！杭实集团荣列中国企业 500 强 152 位】 9 月 20 至 21 日，“2023 中国企业 500 强企业高峰论坛”在安徽合肥隆重举行。会上，中国企业联合会、中国企业家协会重磅发布了 2023 中国企业 500 强名单。杭实集团以 1771 亿元的营业收入荣列第 152 位，这也是杭实集团连续 6 年荣膺中国企业 500 强。

过去一年，面对严峻复杂的外部环境，在市委、市政府的坚强领导下，杭实集团坚持稳字当

头工作总基调，贯彻稳进提质总方针，全面实施串联场景战略，高质量发展取得新突破。

下一步，集团将坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，积极把握杭州“奋进新时代、建设新天堂”的历史发展机遇，全力以赴打好经济翻身仗和亚运攻坚仗，锚定“产商融结合的国际化投资平台”战略定位，持续深化“串联场景、共享共赢”战略举措，全面融入杭州五大产业生态圈建设，奋力推进杭州产业经济高水平高质量发展。(杭实集团 丁佳民)

【杭实集团与市地铁集团签订战略合作协议】 为进一步推动市属国有企业做强做优做大，更好发挥国有经济战略支撑作用，深挖合作机会，共享发展经验，8 月 15 日下午，杭实集团与市地铁集团举行战略合作协议签约仪式，实现双方场景变现、合作共赢、共谋发展的新篇章。杭实集团党委书记、董事长沈立，集团领导沈再名、陈柏林、刘玉庆，市地铁集团党委书记、董事长朱少杰，集团领导明刚、张大华、吕利芽，国网浙江省电力公司李陟峰、徐巍峰等出席活动。

沈立表示，串联场景的核心目的是满足需求、创造机会，让能力和资源在场景中得到价值兑现，最终实现共享共赢。杭实集团和地铁集团自 2022 年 11 月首次“场景串联”以来都取得了实质性的发展，本次是在“场景串联”的基础上进行的“场景变现”，双方互为联接伙伴，联接场景、联接资源，共同提升效率和水平。他指出，当前市地铁集团的发展居于全国同行业企业前列，对轨道交通产业理解深刻、研究深入，对公司的发展战略、投资判断清晰。他表示，目前市地铁集团以投资经营理念推进建设、运营、开发等，涉及面广、连接资源多、场景丰富。而杭实集团则在“场景串联”中从初串走向精串，提出了更高的发展目标，力求让场景串联更加精准、需

名次	企业名称	营业收入/万元
151	河北津西钢铁集团股份有限公司	18000137
152	杭州市实业投资集团有限公司	17712484
153	陕西有色金属控股集团有限责任公司	17621270
154	中国化学工程集团有限公司	17617096
155	复星国际有限公司	17539342
156	潍柴动力股份有限公司	17515754
157	华夏银行股份有限公司	17477000
158	辽宁方大集团实业有限公司	17357814
159	洛阳栾川钼业集团股份有限公司	17299085



求和供给更加清晰。杭实集团将始终坚持以合作对象迫切需求为导向,精准发力;将不断提升管理,以高质量、低成本的要求,实现共享共赢。希望双方以此次战略合作为契机,在各维度、全方位开展合作。

朱少杰表示,市地铁集团是“以轨道交通投资为主的国有资本公司”,杭实集团是“以实业投资为主的国有资本投资公司”,产业投资经验尤其丰富,两家的发展方向高度契合,各自优势明显,双方合作必将结出硕果。

他对双方本次战略合作,表达了三点期望:一是精心运作,打造双方合作示范。市地铁集团面对绿色发展的新趋势与降本增效的新要求,正在通过引入新技术、新应用,推动城市轨道交通向绿色、低碳、智慧转型。杭实集团作为国内一流的国有资本投资公司,正在积极布局和拓宽绿色能源发展赛道。双方在绿色发展转型上志同道合,依托“串联场景”平台,推动低碳节能与经济效益双赢,为后续合作提供示范样本。二是加快落地,不断取得合作成果。此次战略协议的签订,标志着双方迈出了全方位合作的第一步。希望双方以合作成效为方向,建立沟通机制,拓展合作契合点,开展更高水平、更宽领域、更深层次的合作,形成更多引领性、标志性、共赢性成果,携手开创杭州国有企业高质量发展新局面。三是加强交流,共筑高质量发展之路。项目合作之余,还应深化差异发展带来的多层

次经验交流。双方可在企业治理、产业投资、资本运作等方面深入交流,拓展合作空间,为双方企业高质量发展提供互助和支撑。

会上,杭实集团党委委员、副总经理沈再名与市地铁集团党委委员、副总经理明刚代表各自单位共同签署战略合作协议。地铁运营公司、轻联投资、国网浙江综能公司负责人代表各自单位共同签署绿色交通(地铁)示范项目合作协议。

通过本次签约,杭实集团和市地铁集团将在全方位、全场景开展深度合作,携手服务城市发展战略,推进产业转型升级,全面推动两家国有企业高质量发展,为杭州打造世界一流的社会主义现代化国际大都市做出应有的贡献。

(杭实集团 秦雪璠)

【杭实集团与市临空建投集团签署战略合作协议】近日,杭实集团与市临空建投集团签订战略合作协议。杭实集团党委书记、董事长沈立,党委副书记、副董事长、总经理钮健,党委委员、副总经理沈再名、陈柏林、叶淦平,市临空建投集团党委书记、董事长茹文,党委副书记、副董事长、总经理来刚,党委副书记、副总经理郭鲁军,党委委员、副总经理杨波出席签约仪式。杭实集团有关部室、热联集团、杭实产投、工投发展、轻联投资主要负责人,市临空建投集团有关部室、产业发展公司主要负责人参加仪式。



沈立详细介绍了杭实集团的经营情况、发展定位、发展目标与战略布局。他表示,市临空建投集团在建设企业治理体系,统筹推进区域开发,扎实加快项目建设,产业培育与投资等方面,积极展现了“建设主力军、产业排头兵”的责任担当。杭实集团将以合作对象需求为导向,落实“串联场景、共享共赢”战略举措,坚持打造生态、赋能行业、创造价值、服务城市的发展理念,并希望双方以此次战略合作为契机,链接场景、连接资源,在各维度、全方位开展合作,不断提升合作效能,实现共享共赢。

茹文表示,本次签约是双方合作共赢的第一步,具有重大战略意义,当前杭实集团在产业投资与服务方面居于全国同行业企业前列,对串联场景、产业投资、产业服务研究深入、经验丰富,其先进理念、创新做法和成功经验值得学习借鉴,双方将建立紧密合作机制,共同推动企业高质量发展。

会上,杭实集团党委委员、副总经理沈再名与市临空建投集团党委委员、副总经理杨波代表双方签署战略合作协议,热联集团、临空产业发展公司签署供应链合作框架协议,双方领导见证。

双方将以此次协议签约为契机,聚焦杭州市五大产业生态圈、城东智造大走廊、临空经济示范区等战略落地,围绕项目招引,产业投资,园区投资、建设、运营,企业管理与人才交流等合作领域,开展多层次、多维度合作,强强联合,合作共赢,为杭州市现代产业体系建设贡献力量。
(杭实集团 王河森)

【杭实集团与茅台(上海)融资租赁有限公司签署战略合作协议】为深入践行“串联场景,共享共赢”发展战略,10月17日,杭实集团与茅台(上海)融资租赁有限公司签订战略合作协议。杭实集团党委书记、董事长沈立,党委委员、



副总经理陈柏林,茅台(上海)融资租赁公司党支部书记、董事长李莉,党支部委员、副总经理胡雨亭等出席签约仪式。杭实集团相关部室、华丰集团、轻联集团主要负责人,茅台(上海)融资租赁公司有关部室负责人参加仪式。

会议中沈立董事长详细介绍了杭实集团的经营情况、发展定位、发展目标与“串联场景,共享共赢”的战略理念。他表示,面对未来发展挑战,杭实集团从满足多个主体、多跨场景、多方需求的角度出发,自我革新,充分发掘企业发展中的供给、需求及未来需求演变,精准匹配优势资源和专业能力,积极塑造集团制胜未来的差异化竞争优势,以市场引领、客户所需、杭实所长为导向,把握需求背后的多个商业机会,兑现场景价值,形成共享共赢生态。

他提出,杭实集团要打造“产商融”结合的国际化投资平台,发挥投资手段,立足实业基础,拓展商业场景,茅台集团及茅台(上海)融资租赁有限公司拥有深厚的发展底蕴,蕴含广袤的合作空间,希望双方以此次战略协议签署为契机,链接场景、串联资源,围绕资金融通、元宇宙、基金合作、产业投资、产业链服务等方面聚势赋能,共同助力商业场景、商业资源、商业能力达到最优匹配,塑造共享共赢新格局。

随后李莉介绍了茅台集团整体发展现状以及融资租赁作为其金融板块全资子公司的战略定位以及发展现状。李莉表示,在茅台集团的领

导下,公司稳中做优、向美而行,发展势头良好,未来将继续围绕“产融平台”定位,坚持链接资产端与资金端。对沈立董事长提出的“串联场景,共享共赢”战略深感认同,双方要深入挖掘合作场景,创新业务合作模式,在资金盘活和产业领域达成全方位合作,不断通过资源共享,深挖双方的产业链去提升产业效率和核心竞争力。

会上,在双方领导的见证下,杭实集团党委委员、副总经理陈柏林与茅台租赁党支部委员、副总经理胡雨亭作为签约代表共同签署战略合作协议。

双方将以此次协议签署为契机,将从全方位、多层次建立长期战略合作关系,充分发挥各自优势,全面推进企业高质量发展,促进企业做优做强做大。(杭实集团 陈浩)

【清风扇语 “廉”动你我—王星记清廉扇艺文化体验馆正式开馆】9月17日,杭实集团联合拱墅区纪委监委、朝晖街道党工委、杭州王星记扇业有限公司共同打造的王星记清廉扇艺文化体验馆正式开馆。浙江省纪委省监委宣传部副部长黄剑伟,杭州市纪委副书记、市监委副主任朱春根,杭州市监委委员汪盛华,杭州市纪委市监委相关部室负责人,拱墅区委副书记、区长冯晶,区委常委、区纪委书记、区监委主任熊雄,区政府副区长王一平、区政协副主席马彦,集团党委书记、董事长沈立,党委委员、纪委书



记、监察专员刘发根出席开馆仪式。集团纪检监察室成员、系统企业纪检组织负责人、拱墅区纪委监委各派驻纪检监察组组长,各街道纪工委书记,朝晖街道班子成员等参加活动。

王星记清廉扇艺文化体验馆是全省首个开设清廉扇艺文化研学课程、以老字号传统非遗文化和清廉文化为主题的公益性博物馆。清风扇语“廉”动你我,有着百年“扇文化”的王星记“牵上”廉洁文化的手,将清正廉洁这一中华民族历来推崇的人格境界,与一把把日常手持扇紧密结合,既让老字号活起来、火起来,也让更多党员干部和群众能够走进来、学起来。该馆的启用是杭实集团“串联场景 共享共赢”战略落地成果之一,是企地“联姻”建设廉洁文化阵地的有益尝试,更是深化清廉杭实建设的典范。

下一步,王星记将进一步发挥自身优势,立足浙江省域“两个先行”大场景,在“奋力推进中国式现代化省域文旅实践”中以“宋韵文化传世工程”为重点,着力挖掘“非遗廉韵”,打造清风研学样板课堂,让体验者感受中华扇艺的博大精深和传统工艺魅力的同时,领悟当代文化价值,更好地践行“非遗润廉心,文化共传承”的光荣使命!

近年来,杭实集团党委以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,政治建设固廉、一体推进“三不腐”治廉、完善体系促廉、监督执纪护廉、数字赋能督廉,清廉杭实建设取得阶段性成果,为打造产商融结合的国际化投资平台提供了坚强保障。接下去,集团将突出以清廉单元建设为抓手,探索形成一套有杭实辨识度、符合企业实际、便于考核评估的清廉单元建设标准规范,进一步扩大清廉建设覆盖面,分层分类推动国有控股、参股企业清廉单元建设,着力打造一批清廉单元示范标杆,以点带面推动清廉杭实建设在全系统、全领域深化。

(杭实集团 邓玲)

【杭实集团系统企业党建纪检和公司治理实务大赛成功举办】为进一步将学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育成效转化为实干实效,杭实集团党委聚焦“学思想、强党性、重实践、建新功”总要求,锚定市委打好“两场硬仗”和集团及系统企业各项指标任务,进一步提高党建、纪检、公司治理干部的思想觉悟、能力本领和作风形象,8月25日,集团举办了“杭实集团系统企业党建纪检和公司治理实务大赛”,集团领导班子、企业党组织负责人、机关全体党员和部分职工代表莅临现场观摩比赛。



大赛前期,通过编撰知识要点、集中笔试、专题辅导等环节,从系统企业百余位参赛选手中遴选出8支代表队,24名选手进入现场决赛。

本次比赛共分为必答题、抢答题、风险题和加赛题四个环节,主要考查参赛选手对党建、纪检和公司治理政策法规及规范性文件的理解及运用能力,突出实际操作中的专业操作技能和解决实际问题能力。各支队伍的选手们在比赛中聚精会神、沉着应对、激烈角逐,充分展现了扎实的理论、实操功底和昂扬的精神面貌,一轮又一轮答题精彩纷呈、高潮迭起,引来现场阵阵掌声。

最终,轻联投资 & 华丰集团联合代表队在加赛环节中拔得头筹,摘得本次大赛一等奖;金鱼集团代表队、杭实物产代表队获得二等奖;热

联集团代表队、民生药业 & 杭化院联合代表队、电化集团代表队获得三等奖;杭实产投 & 杭实资管联合代表队、中策橡胶代表队获得优胜奖;轻联投资 & 华丰集团,民生药业 & 杭化院获得优秀组织奖。

赛后,集团党委书记、董事长沈立对比赛进行了点评。他对各个参赛队伍的精彩表现表示诚挚的祝贺,对竞赛活动取得的良好效果给予高度的肯定。他指出,本次比赛的内容涵盖了党建、纪检和公司治理等领域的知识点,非常考验参赛者的知识储备能力、综合能力和应变能力,充分展现了系统企业党员职工的风采,达到了“练兵”目的。他希望系统广大党务纪检和公司治理干部要紧紧围绕主题教育的目标任务,不断提高自身业务水平;进一步悟透“串联场景”底层逻辑,推动各项工作融会贯通;继续保持常学常新、学以致用精神劲头,为集团持续实现的高质量发展做出积极的贡献。

(杭实集团 王成豪)

【杭实集团领导出席萧山区与新华三图灵小镇发布会并签约】8月18日,由萧山区人民政府与新华三集团联合举办的“让AI(爱)在这里生长——萧山区与新华三集团共建图灵小镇发布会”在杭州国际博览中心举行,杭实集团党委副书记、副董事长、总经理钮健带队出席发布会,并与杭实资管共同作为新华三战略合作伙



伴签约。

在发布会上，杭州市人民政府副市长孙旭东指出：“杭州是全国数字经济的领跑者，也是特色小镇的发源地。本次萧山区与新华三集团共建图灵小镇，正是放大杭州数字经济优势，推动人工智能引领新一轮科技革命和产业变革的重要举措，也是政企携手共建特色小镇，焕发小镇新活力的崭新起点。期待双方能够在人工智能与特色小镇的碰撞中抓住新机遇，探索新发展，打造新生态。”

紫光股份董事长、新华三集团总裁兼首席执行官于英涛在致辞中表示，杭州具有得天独厚的区位优势、开放包容专业的干部队伍，拥有国内一流的营商环境和雄厚的产业根基，形成了高效完备的创新体系，打造了生机勃勃的数字经济“生态圈”。近年来，新华三积极践行杭州市“萧滨一体化”战略，在萧山区前瞻性布局了新华三未来工厂、AI研究院等ICT产业集群，并取得了显著的经济和产业生态效益。

会上，杭实集团党委委员、副总经理沈再名代表杭实集团与新华三集团进行战略合作签约，杭实资管董事长、总经理卢洪波代表杭实资管与新华三集团进行产业生态合作伙伴签约。AIGC领域一系列创新技术的突破，正在加快引爆新一轮的科技与产业变革，杭实集团作为产商融结合的大型国有企业平台，也将充分发挥产业资源优势，与新一代信息通信领域的领军企业新华三共同推动经济社会高质量发展，打造AIGC领域新引擎、提升城市治理体系和治理能力现代化的新赛道。

(杭实资管 尹晓宁)

【杭宿携手，结对共建聚合力——杭宿高新产业发展(宿州)有限公司揭牌成立】8月3日，杭宿高新产业发展(宿州)有限公司(以下简称



“杭宿公司”)正式揭牌成立，意味着工投发展与宿州市高新建投公司关于合作共建杭州宿州产业园区事项即将开启新的合作篇章，也标志着杭实集团在积极响应国家重大战略、贯彻落实杭宿两地政府谋划方面取得了阶段性进展。

在成立大会上，杭实集团党委委员、副总经理叶淦平对本次合作寄予厚望，指出，宿州市土地资源丰富，产业潜力巨大，人文积淀深厚，具备良好的营商环境，希望杭宿公司聚焦产业招引和资源对接，以杭宿结对合作帮扶为契机，开展政府资源与社会资源的有效对接，全方位吸引和承接产业转移；希望工投发展充分调动资源，探索更多业务开展的可能。同时表示杭实集团也将举全集团之力支持工投发展和杭宿公司开展工作，发挥自身在产业投资上的优势，积极推荐吸引杭企浙企到宿州这片热土投资落户，为宿州经济社会发展和国家战略的实施做出杭实贡献。

后续，工投发展将在杭实集团的指导下，进一步围绕着合作共建杭州宿州产业园区开展工作，通过有效地招商引资和项目落地，使两地产业优势互补，为协力打造宿州高质量发展的新兴增长极、结对合作帮扶的示范样板、实现长三角一体化贡献“杭实力量”。

(工投发展 沈颖雪 吴欣)


2023 年国资国企相关政策

(中央层面)

序号	发布时间	发布机构	政策名称
1	2023 年 1 月	工信部、等十六部门	《关于促进数据安全产业发展的指导意见》
2	2023 年 2 月	国务院国资委	《关于做好 2023 年中央企业投资管理进一步扩大有效投资有关事项的通知》
3	2023 年 2 月	财政部	《金融机构国有股权董事议案审议操作指引（2023 年修订版）》
4	2023 年 2 月	国务院安委办、应急管理部、国务院国资委	《关于进一步加强国有大型危化企业专职消防队伍建设的意见》
5	2023 年 2 月	中共中央办公厅、国务院办公厅	《关于进一步加强财会监督工作的意见》
6	2023 年 2 月	国家发展改革委等九部门	《关于统筹节能降碳和回收利用加快重点领域产品设备更新改造的指导意见》
7	2023 年 3 月	国务院国资委	《创建世界一流示范企业和专精特新示范企业名单》
8	2023 年 3 月	人力资源社会保障部 财政部	《关于做好国有企业津贴补贴和福利管理工作的通知》
9	2023 年 3 月	市场监管总局、国务院国资委	《关于进一步加强中央企业质量和标准化工作的指导意见》
10	2023 年 4 月	国务院办公厅	《关于上市公司独立董事制度改革的意见》
11	2023 年 4 月	国务院国资委	《关于做好 2023 年中央企业内部控制体系建设与监督工作有关事项的通知》
12	2023 年 4 月	国务院国资委	《关于做好 2023 年中央企业违规经营投资责任追究工作的通知》
13	2023 年 4 月	国务院国资委	《中央企业财务决算审核发现问题整改和责任追究工作规定》
14	2023 年 5 月	国务院国资委	《中央企业债券发行管理办法》
15	2023 年 5 月	财政部、国务院国资委、证监会	《国有企业、上市公司选聘会计师事务所管理办法》
16	2023 年 5 月	国务院国资委	《关于中央企业新型智库建设的意见》

序号	发布时间	发布机构	政策名称
17	2023年6月	国务院国资委	《中央企业法律纠纷案件管理办法》
18	2023年6月	国家金融监督管理总局	《企业集团财务公司监管评级办法》
19	2023年6月	财政部	《中央党政机关和事业单位所属企业国有资本产权登记管理暂行办法》
20	2023年6月	财政部、工信部	《关于开展中小企业数字化转型城市试点工作的通知》
21	2023年6月	发改委等	《工业重点领域能效标杆水平和基准水平(2023年版)》
22	2023年6月	国务院国资委	《国有企业参股管理暂行办法》
23	2023年7月	国务院国资委	《关于转发〈央企控股上市公司ESG专项报告编制研究〉的通知》
24	2023年7月	发改委	《关于恢复和扩大消费的措施》
25	2023年7月	发改委	《环境基础设施建设水平提升行动(2023—2025年)》
26	2023年7月	市场监管总局	《标准创新型企梯度培育管理办法(试行)》
27	2023年8月	工业和信息化部等	《新产业标准化领航工程实施方案(2023—2035年)》
28	2023年8月	国务院办公厅	《关于进一步加强青年科技人才培养和使用的若干措施》
29	2023年9月	市场监管总局	《企业标准化促进办法》
30	2023年10月	工业和信息化部等六部门	《算力基础设施高质量发展行动计划》
31	2023年10月	财政部、国务院国资委、金融监管总局	《关于加强审计报告查验工作的通知》

(内容来源:国资智库)



部分政策解读 1

《国有企业参股管理暂行办法》解读

近期,国务院国资委制定下发了《国有企业参股管理暂行办法》(国资发改革规[2023]41号)(以下简称“《办法》”),引发市场广泛关注。

《办法》明确了国有企业是指各级国有资产监督管理机构履行出资人职责的企业及其子企业,参股是指国有企业在所投资企业持股比例不超过 50%且不具有实际控制力的股权投资,并明确了国有参股企业监管维度。

在业内人士看来,此举表明国有企业参股管理这一事项向前一步正式进入国资监管的重点关注事项。

“由于在以往国资委出台的相关国资监管规范性文件中,大多并没有针对国资参股公司具体管理和投资行为提出明确要求,只有《关于中央企业加强参股管理有关事项的通知》(国资发改革规[2019]126号)以及在《国资委关于加强中央企业融资担保管理工作的通知》(国资发财评规[2021]75号)等少数文件,从业务条线的监管出发有部分内容涉及,因此在国资参股公司中利用混改以低价引入新的股东,造成国有资产流失或者引起不同争议在所难免。但随着国资委不断强化管好资本、完善监管的要求及新一轮国企改革深化提升行动开展,国有企业深入扩展混合所有制改革,包括吸引战略性投资对国企进行参股,将更加的频繁和多样,其中如何加强国有参股公司管理,就显得非常及时也很有必要。”9月14日,国家发展改革委和财政部 PPP 专家库双库专家、现代咨询集团董事长丁伯康对记者说道。

丁伯康认为,此次《办法》发布,充分体现了国资监管进一步强化的新动向,“《办法》提出从

投前的资本去向、投资决策,投中的股权结构、交易安排,到投后的公司治理、监督管理,也体现出今后对国有企业参股管理将更加规范。”

严控国企非主业投资

具体来看,《办法》的出台,对参股企业的管理要求明显提升,明确要“规范开展参股经营投资,加强合法合规性审查,有效行使股东权利,依法履行股东义务,维护国有企业合法权益”。

《办法》明确,要坚持聚焦主责主业,符合企业发展战略规划,严控非主业投资,不得通过参股等方式开展投资项目负面清单规定的禁止类业务,且不得与企业特定关系人员合资合作。

参股投资金融和类金融企业,应当符合金融行业准入条件,严格执行国有企业金融业务监督管理有关规定。不得以股权代持、“名为参股合作、实为借贷融资”的名股实债方式开展参股合作。

丁伯康认为,41号文中明确提出国有企业严控非主业投资,不得通过参股等方式开展投资项目负面清单规定的禁止类业务,意味着国有企业在投资参股时,要重视聚焦主责主业,可以利用参股投资更好推动战略性新兴产业布局,通过与有技术、有经验、有市场的合作伙伴共同发展,降低风险、提升成功概率。同时,可以通过利用参股投资共建主业产业链,打造产业生态,有效控制主业的成本,提升市场的稳定性和竞争力。

“另外,其不允许以参股投资的方式打‘擦边球’。这也是本次加强参股管理的重点,包括以明股实债等投资方式,避免国有企业投资游

离在国资监管的体系之外。因此,41号文明确提出严格控制以参股方式出借国有资金,是对国资监管深入参股管理的重要体现,也是防止国有资产流失的有效举措,对国有企业合规开展参股投资有重要意义。这些举措一方面除了可以规范国有企业参股民营企业的投资决策行为外,还将为民营企业的长期发展,带来资源、资金和管理方面的支持,使得双方参股企业真正从体制上、业务上、管理上做强做大。”丁伯康说道。

国资监管新难点

在管理方面,《办法》明确参股投资决策权向下授权应当作为重大经营管理事项经党委(党组)前置研究讨论,由董事会或未设董事会的经理层决定,授权的企业管理层级原则上不超过两级。达到一定额度的参股投资,应当纳入“三重一大”范围,由集团公司决策。

强调“国有企业作为参股股东与其他股东共同出资新设企业,不得对其他股东出资提供垫资,不得先于其他股东缴纳出资,另有规定的除外。”

相较于原《关于中央企业加强参股管理有关事项的通知》的相关规定,《办法》第十条还要

求作为投资主体的国有企业应当充分利用签订投资协议或参与制定参股企业章程、议事规则等制度文件,分配各方股东的权利义务。

丁伯康认为,在国资监管向纵深发展的背景下,41号文的出台突破了《公司法》赋予股东的权利,对国有股东监管参股企业提出了更高要求。这既是国资监管工作的新要求亦是监管落地的新难点。

“这些规定在国有控股企业相对好操作,但是相对国资参股并不具有实际控制力的企业,此时强调保留国有股东对参股企业资产评估、进场交易和审计监督权利,还需要看未来所涉及的企业是否愿意配合。就是说在尊重参股企业的经营自主权与有效行使资产评估权与审计监督权两方面,如何在实际工作中,实现良好沟通,合作共赢,把政策真正落实到位。”丁伯康进一步说道。

当然,丁伯康也坦言:“其中带来的沟通时间和效率,一定程度上会影响未来企业对是否引入国有股东的考量。都是对于那些制度完善和管理规范的企业而已,引入国有股东,只要对企业的长远发展有利,他们仍然会积极选择。

(内容来源:21世纪经济报道)



部分政策解读 2

《算力基础设施高质量发展行动计划》解读

为推进算力基础设施高质量发展，充分发挥算力对数字经济的驱动作用，工业和信息化部、中央网信办、教育部、国家卫生健康委、中国人民银行、国务院国资委六部门近日联合印发《算力基础设施高质量发展行动计划》(以下简称《行动计划》),结合算力基础设施产业现状和发展趋势,明确“多元供给,优化布局;需求牵引,强化赋能;创新驱动,汇聚力;绿色低碳,安全可靠”的基本原则,并制定了到 2025 年的主要发展目标。

算力是集信息计算力、网络运载力、数据存储力于一体的新型生产力,主要通过算力基础设施向社会提供服务。算力基础设施是新型信息基础设施的重要组成部分,对于助推产业转型升级、赋能科技创新发展、实现社会高效治理具有重要意义。

《行动计划》提出,到 2025 年,计算力方面,算力规模超过 300EFLOPS (1EFLOPS=每秒 10^{18} 次浮点运算),智能算力占比达到 35%,东西部算力平衡协调发展;运载力方面,国家枢纽节点数据中心集群间基本实现不高于理论时延 1.5 倍的直连网络传输,重点应用场所光传送网(OTN)覆盖率达到 80%,骨干网、城域网全面支持 IPv6、SRv6 等创新技术使用占比达到 40%;存储力方面,存储总量超过 1800EB,先进存储容量占比达到 30%以上,重点行业核心数据、重要数据灾备覆盖率达到 100%;应用赋能方面,打造一批算力新业务、新模式、新业态,工业、金融等领域算力渗透率显著提升,医疗、交通等领域应用实现规模化复制推广,能源、教育等领域应用范围进一步扩大,每个重点领域打造 30 个以上应用标杆。

《行动计划》提出完善算力综合供给体系、提升算力高效运载能力、强化存力高效灵活保障、深化算力赋能行业应用、促进绿色低碳算力发展、加强安全保障能力建设 6 个方面重点任务,着力推动算力基础设施高质量发展。

值得注意的是,《行动计划》着力引导算力基础设施绿色低碳发展,提出一系列具体措施:通过对算力中心的设计建设、技术选型和设备选择等方面的引导,提升算力碳效水平;引导市场应用绿色低碳算力,积极引入绿色能源,采用源网荷储等技术,实现可再生能源的融合开发、就近消纳,提升算力设施绿电使用率;推动算力在重点行业发挥应用赋能作用,促进企业经营活动数智化发展,构建“算力+”绿色低碳生态体系,助力各行业绿色低碳发展。

算力基础设施高质量发展需要各级政府以及基础电信运营商、第三方数据中心服务商、互联网企业等各类市场主体在算力基础设施建设运营中发挥各自优势,互促互补、形成合力。《行动计划》提出 4 个方面保障措施:加强统筹联动,加大金融支持,深化交流协作,强化平台支撑。具体来看,要加大对算力基础设施创新发展的金融支持力度,推动符合条件的项目申报发行基础设施领域不动产投资信托基金,鼓励金融机构加大对绿色低碳算力基础设施的信贷支持力度;充分发挥产业联盟、标准组织的组织引导作用,推动交流与合作,支持算力企业走出去,加强国际交流与合作;同时,完善中国算力平台和数据采集机制,探索算网存资源的协同对接,有效推动产业链上下游技术创新协作、资源共享。

(内容来源:工信部网站)



近日,杭宿高新产业发展(宿州)有限公司揭牌成立。这不仅是杭实集团积极响应国家重大战略、贯彻落实杭宿两地政府谋划的标志性进展,也是该集团推动落实“地瓜经济”提能升级“一号开放工程”的重要举措。

《之江新语》生动地阐述了“地瓜理论”——地瓜的藤蔓向四面八方延伸,为的是汲取更多的阳光、雨露和养分,但它的块茎始终是在根基部,藤蔓的延伸扩张最终为的是块茎能长得更加粗壮硕大。

杭实集团是杭州市属国有企业,是以工业企业为底层资产,专注并服务全市产业投资发展的国有产业投资集团。该集团相关负责人表示,杭实紧抓“地瓜经济”蓬勃机遇,助力更多企业高水平走出去与高质量引进来有机统一,以实现“根壮藤茂果硕”。

杭州与安徽省宿州市是结对合作帮扶关系。由杭实集团控股的杭宿高新公司,将通过高水平招商引资和高效项目落地,进一步找准两地产业优势互补的契合点、突破口,为协力打造宿州高质量发展的新兴增长极、结对合作

帮扶的示范样板、实现长三角一体化贡献“杭实力量”。

此外,杭实集团还在加快推进“杭港科技协同创新平台”建设,以及香港成果转化中心和杭州创新孵化中心的落地运营。目前,杭州(香港)创新孵化中心已揭牌成立。

为进一步加速推进创新平台落地,杭实集团联合杭州资本、钱塘产业发展集团共同组建杭港科创合作有限公司,推进杭州和香港在人才、科技、资本、市场等资源双向流通,助力杭港两地的合作共赢。

杭实集团还推动下属全资子公司和控股子公司全方位“走出去”,开拓新市场、推动新增长。

金鱼电器集团不断研发新品,进一步拓宽日本市场,在今年完成整机销售结构的重塑。预计2023年全年出口市场有望突破10万台,销售额达6000万元以上,连续三年实现翻番。

20多年来专业从事国际、国内大宗商品贸易及产业服务的热联集团,目前网点建设遍布国内31个城市以及境外17个国家和地区,海



中策橡胶“未来工厂”

外业务范围覆盖全球 52 个国家和地区。其中，仅钢铁业务板块在全球的客户便达 1 万多家，为国内商品“走出去”构建了内外联通、稳定高效的外贸通道，助力我国外贸提质增效。

对于数量更多的参股公司，杭实集团围绕“串联场景、共享共赢”核心战略部署，助力更多具有市场竞争力的企业增强全球要素配置能力。

比如，杭叉集团在全球已有 9 家海外子公司、300 多家海外经销商。根据权威物料搬运领域杂志《MMH》公布的“全球前 20 大叉车供应

商”，杭叉集团 2017 年以来连续排名世界第八，实现品牌成功出海。

再如，中策橡胶集团在坚持科技创新、国际化发展等战略下，实现了全球化的销售和采购，产品覆盖六大洲 200 多个国家和地区，在海内外共有 11 个制造基地。

杭实集团有关负责人表示，将继续助力企业大力发展“地瓜经济”，让杭州总部“根茎更壮”，向全球市场延伸“藤蔓更广”，在各地市场也实现“硕果更多”。

(文章摘自：潮新闻)



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