

11

穿越成就伟大的竞技场

18

“全球城市”道路上的世界一流企业

总第
50
期

博大
亦庄控股

面向世界的产业新城运营商

创新引领



扫描二维码关注公众号
一键了解亦庄控股资讯



主办：
北京亦庄投资控股有限公司



扫描二维码
关注党员口袋书
Android版



扫描二维码
关注党员口袋书
IOS版



扫描二维码
关注亦庄控股视频号

编委会：
白文 杨文良 韩洪英 孙德锐
王佃宝 芦永忠 郭广庆 卢自锋
总编辑：
韩洪英
执行总编辑：
孙博
编辑部主任：
张秩铭 杨黎明
编辑：
陈水清 程琳琳 苏通 顾娇
美术总监：
张涛
摄影总监：
潘清泉
美术编辑：
姬玲玲
编务：
李红杨

媒体顾问：
杨朝英
翻译顾问：
张平
法律顾问：
万英才
编辑部电话：
010—67881224
地址：
北京经济技术开发区荣华南路9号院1号楼
邮编：
100176
编辑部投稿邮箱：
bodabjb@163.com
发送对象：
内部员工
印数：
1000册
印刷日期：
2021年12月31日

理事单位：

北京经开投资开发股份有限公司
北京亦庄城市服务集团有限公司
北京博大经开建设有限公司
北京博大坤元房地产开发有限公司
北京博大开拓热力有限公司
北京亦庄环境科技集团有限公司
北京亦庄国际开发建设集团有限公司
北京亦庄国际生物医药投资管理有限公司

北京联港置业有限公司
北京亦庄国际服务贸易有限公司
北京亦庄盛元投资开发集团有限公司
北京亦庄城市更新有限公司
北京亦庄智能城市研究院集团有限公司
北京亦庄文化集团有限公司
北京亦庄科技创新有限公司
北京亦庄投资有限公司

博高志远
大气天成

创新驱动

本刊编辑部

知乎上曾有网友评价“亦庄新城的量级在北京其实是科创CBD。”无论从研发投入比，还是高精尖企业数量，数据表明，制造在这里已经升级为“智造”。

十年前，当我们谈论中国创新，听到的往往是这样一个词——“对标”。十年后的今天，在众多行业内，我们必须习惯在“无人区”前进，再无界标可参照，只有探索属于自己的路，在摸索中创新。可以说，创新是中国经济发展到目前程度的必然选择。

“十九大”报告中提出，未来中国经济改革的总体要求是高质量发展，主线是深化供给侧结构性改革，发展的第一动力是创新。在创新发展方面，宏观目标是打造创新型国家，而微观抓手则是大面积催生创新型企业。亦庄控股应该在未来的深化供给侧结构性改革中扮演着关键角色，尤其首先应该把创新发展作为自身战略的核心使命和内容来定位。

“为新产品新技术新业态迭代提供应用场景，推动供应链产业链优化升级。”这是亦庄控股作为一家有担当的国有企业、一个在区域发展中起着举足轻重作用的产业新城运营商必须要肩负的责任。

随着经济发展进入更高阶段，“低垂的果子已经被摘尽”。这时，亦庄控股需要足够的改革力度和改革纵深度，创新驱动是高质量发展的一个定义性特征，高质量发展就是创新作为第一动力的发展，只有创新驱动才能推动亦庄控股在这座有远见的城市中看到更多的可能和辉煌。

高质量发展是我们党把握发展规律从实践认识到再实践再认识的重大理论创新。中国共产党百年华诞带给我们一个契机，运用好扎实开展党史学习教育的时机，亦庄控股从新思想中找方法、找钥匙、找路径，成为推动企业改革发展的最大能量，当好拥抱产业新城创新发展的领头羊。

CONTENTS

总第50期 / 目录

01

卷首语

创新驱动 / 01

02

封面文章

我呼吁大家重新认识新经济 / 05

穿越成就伟大的竞技场

——特殊功能企业向市场竞争类企业转变的应对与探索 / 11

“全球城市”道路上的世界一流企业 / 18

03

特别报道

党建创新聚合力 讲好亦控发展故事 / 25

市政协委员白文做客《政协e事厅》谈“两区”建设 / 30

04

亦线风采

飞驰在自动驾驶赛道上的智能院 / 33

打好新城投资组合拳 / 37

城市更新聚合力，“有机生长”新未来 / 39

“老”热力有了新客服 数据跑路代替群众跑腿 / 42

用“盛元绿”涂抹“智造”底色 / 45

迎冬奥 构建视听产业链 / 48

亦庄环境绘就碳中和路线图 / 51

05

百花园

【融·和】中奥建交50周年艺术展的“台前幕后” / 54

06

融·和

/ 58

封面文章

“由特殊功能企业向市场竞争类企业转变”，亦庄控股将再一次翻越征途上的崇山峻岭，时间也会给出答案。

若干年后，我们再次回望这段历史性的时刻，“创新发展”一定是其中值得浓墨重彩描绘的一笔。

此时此刻，身在局中，我们必须发挥全力去探索、去发掘，让自己成为更好的自己所应具备的强大潜力。



我呼吁大家重新认识新经济

■ 中央政治局委员、国务院副总理 刘鹤

我非常高兴接受邀请参加这次资本市场发育十周年的大会，借这个机会，我想谈一下新经济、风险投资、资本市场和公共政策之间的关系问题。这四者之间存在着非常紧密的联系和比较强的互动性。具体地说，我想讲三点：第一，新经济和现实的发展趋势；第二，新经济与风险投资；第三，新经济、资本市场和公共政策的互动。



引言

新经济和现实的发展趋势

»»»

最近以来，尽管纳斯达克股市出现波动，但是，以互联网为依托的新经济仍然不断地渗透、扩张，成为影响经济增长、收入分配、国际分工和国家竞争力核心的因素。当然，对这个问题，业内业外和不同的投资者有截然不同的看法。从大的趋势来看，新经济的发展是不可避免的，在美国推出了数字化战略以后，最近，我们又看到了四个引人瞩目的现象：

第一，在最近召开的APEC峰会上，各国领导人又集中讨论了数字经济问题，希望各个国家采取共同行动，促进全球信息化进程，缩小数字化鸿沟；

第二，日本政府在扩大内需九次失利以后，最近，毅然决然推出了信息化战略。准备大量支出公共预算来强化信息基础设施，得到了企业界、商界、政府界和广大的消费者热烈支持；

第三，电子欧洲的计划正在不断地走向深入，在这个过程中，英国又率先推出了一系列有决定性的行动，其中最引人注目的，是在内阁建立电子交易委员会，全面推进电子商务；

第四，中国政府明确提出了“十五”信息化的框架，要以信息化带动工业化，实现国民经济跨越增长，规划选择了附合中国特色的扩大信息产业规模和形成国际竞争力的路径，国家信息化的综合指数要达到90%以上，网络规模和容量同样在未来几年占世界第一位，电话的普及率要从目前的18%上升到35%，信息产业占GDP比重超过7%，除此以外，还重点策划了基础设施的完善，改造传统产业，提高核心制造业竞争力的具体措施，更为重要的是，这个规划明确提出通过制度创新带动技术创新，以推动中国经济的信息化。

从总体上看，大的趋势十分明确，我不认为周期性的因素会干扰结构性的变化，因此，对大的方向不应该产生困惑。尽管如此，微观的调整正在发生，有四个迹象正在描述着现在和揭示未来。

首先是网络公司的大整合，美国前总统克林顿曾在APEC峰会上估计，在最近的五年之内，98%的网络公司可能会消失，只有2%的网络公司会进一步崛起。这提出了一个非常有趣的问题：可能信息网络产业原

子式的竞争历程已经结束，一大批有竞争力的甚至会产生垄断作用的优势公司将会崛起。垄断竞争是汽车、钢铁等行业的共性，汽车、钢铁等行业走完自由竞争的道路用了上百年的时间，而信息产业只用了十几个月。过去曾经设想，也许原子式的竞争和网络相结合会替代传统的垄断竞争模式，而事实表明，新经济在产业组织格局上正与传统产业的道路融合。

第二，商业模式从一些中性的概念中解脱出来，向现实的、可盈利的方向全面调整和发展。最近两年，我们经历了ISP、ICP、ASP、BTOB、BTOC等模式。现在看来，满足客户的需要，提供比较方便的服务，以及有现实的现金流成为投资者关注的热点。或者说，商业模式从空中开始着陆。

第三，宽带技术、无线接入技术、多媒体技术已经成为支撑电子商务的核心技术，光纤网加路由器的基础设施也不太可能适应互联网经济的发展，在通信基础设施和增值服务之间正在产生新的中间基础设施层。

第四，新经济与传统产业的边界在逐渐消融，新经济如同水银落地，无孔不入，全面进入汽车、家电、石油、钢铁乃至教育、金融、保险和娱乐业。如果从更广阔的视角来观测，互联网经济正在全面地整合社会经济结构，向四个A的方向不断地逼近，Any Where无论在哪儿，Any Time无论何时，Any one无论何人，Any device无论任何一种装备。

有人把新经济和传统产业作为两个截然不同的概念，这可能是错误的。在当今，即便是劳动密集型的产业中，也在增加数字技术的含量，而在资本密集型

的产业中，数字技术的含量正在不断地上升。

我刚从美国拉斯维加斯的Comdex展览会回来，这个展览会推出了很多新的信息产品，引人注目的是奔驰汽车和数字技术的结合。大家看到，奔驰汽车内设了定位技术、数据库技术，传统产业和新产业之间人为的或者说理念上的边界正在不断消失。面对这种大趋势，中国的投资机构与国外投资机构似乎做出不同的选择，在纳斯达克股市全面上涨的时候，中国的投资机构是比较狂热的。最近，又出现了向传统产业回归的现象，而国外的投资机构特别是美国似乎更看好新经济市场，尽管纳斯达克的股价还在下降，但是，实际的注入资金量仍在稳步上升。产生这种现象，可能是各个国家比较优势有所不同，也可能是一次战略性的误会。

在这里，我还想特别说一个问题，就是发展新经济意味着什么。很多人从相对静态的比较优势来评价新经济，认为中国没有到发展新经济的阶段，但是，如果从新的技术革命是一次产业革命，正引发社会结构变革的角度来看，新经济所意味的比我们能看到的似乎更多。

比如说，新经济将突破传统的金字塔纵向结构，向横向、互动、扁平的组织结构过渡；新经济将引发民众的广泛参与；新经济将带来不仅是经济，而且是社会结构重大的变革等等；新经济又与全球一体化、WTO等重大命题联系在一起。当我们脱离一个视角，转向另外一个视角之后，发现新经济所追求的目标和建立市场体制、进一步推动改革的目标是多么的高度一致。因此，我呼吁大家重新认识新经济。

新经济与风险投资

»»»

新经济的发展与传统产业有不同的路径，最核心的特点是，这种经济以人为本，以人的创造性和对市场的追求为源动力。在这种情况下，作为驱动新经济扩张的催化剂，风险投资则具有最为关键的作用。因为，发展新经济就要理解人的制高点作用，而不是机

构的作用。而发挥人的作用离不开风险投资。

我们目前对风险投资只是处于字面上的了解，有两个普遍的误会，第一点认为风险投资具有博奕性，风险投资家就是抱着一种赌博的心里，对看不清的技术进行投资，如果成功会获得比较高的收益，如果失

败，就跟赌场钱一样无所谓。第二个误会，就是风险投资就是钱，风险投资家有的是钱。这两个误会很容易推出的结论就是，国家有钱，大机构承担风险能力强，于是以国家行为代替风险投资的行为。在当前中国发展风险投资具有特殊重要的意义。因此，特别有必要澄清这些基本的误会。

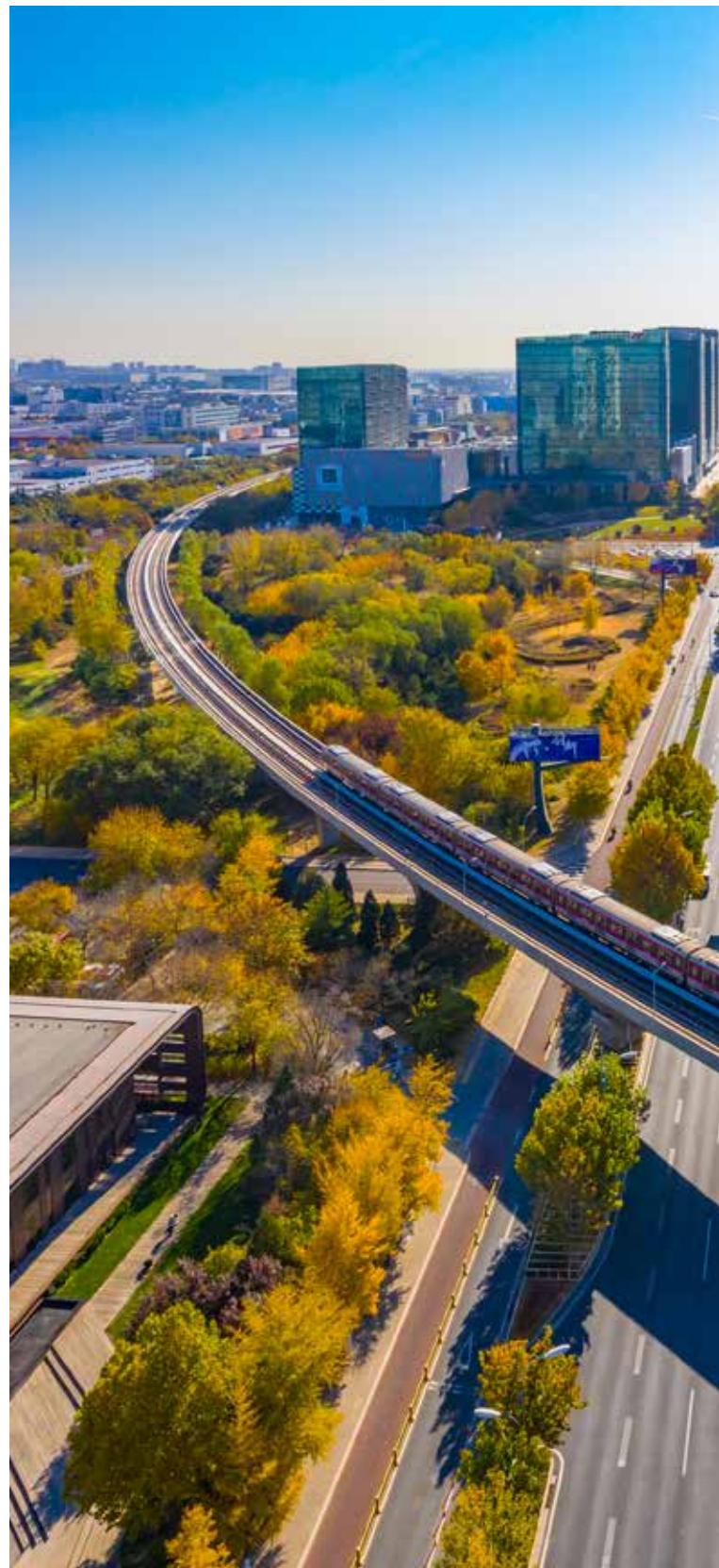
我以为风险投资本质上是一种中介组织，而中介历来是市场经济的灵魂，风险投资是某种人格化的中介行为，风险投资家一般来说要发挥三个基本的功能：

第一，识别功能。他们能够敏感地发现新技术的潜在价值，准确嗅觉市场机会所在，把技术信号转化为经济信号。因此，很多人说，风险投资家是很好的讲故事的人（Good Story Teller）。这种识别能力往往在投资机构、在大银行并不存在。

风险投资家第二个重要的功能就是融资功能。对于风险投资人来说，重要性并不在于提供资金，而在于进行风险融资。而在这个环节，当事人成功的案例、信用和认同性可起到决定性作用。在风险投资市场存在着一个普遍的规律，“因为他感兴趣，我才感兴趣”，也就是说，大家会追随风险投资家的行为，去采取共同的行动，这是一个普遍的规律，或者是游戏规则。

风险投资家第三个主要的功能是构造股权结构和进行好的制度安排，把关联的战略合作者有机地组织起来，以实现利益共享、共做贡献、规避风险，防止出现公司治理结构经常出现的CEO道德风险和CEO的认知风险。一个好的公司不仅取决于单个股东，更取决于所有的利益相关者，如果股东能够为公司的发展做出最大贡献，或者相关的人能够提供应有贡献的话，这个公司就有可能做好。另外，众所周知，经理阶层经常与董事会发生矛盾，董事会与股东之间也会发生矛盾，为了规避这些风险，风险投资者无疑要做好股权结构的安排和制度的安排。

关于风险投资我想说这么几个结论，首先，风险投资无风险。这听起来可笑，实际上并不是这样，因为风险投资家在投资以前，已经对市场风险、技术





的实现以及股东的合作进行了充分论证，在他真正进行投资时，风险已经很小，这个领域需要知晓市场；具有组织能力和专业才能的人，这些人就是风险投资家，从某种意义上来说，他们就是大经济学家熊彼特含义上的企业家；重要的问题不在于机构是谁、有多大名声，而在于谁在做。

因此，在这个领域，好的名声是永远找不开的钞票，坏的信用是永远争不脱的枷锁。

新经济、资本市场与公共政策的互动

»»»

今后五年，是中国经济结构调整非常关键的时期，调整的实质是所有制结构的调整和生产关系的互动，或者说，是生产力和生产关系相互的适应，而实质是生产关系的调整，或者说是所有制结构的调整。调整的切入点是新经济与传统经济的融合。在整个调整过程中，资本市场将发挥极为关键的作用。

为了发展资本市场，则需要公共政策的合理界定。因此，新经济、资本市场与公共政策之间有一个比较好的互动作用，三者的有机互动，则有利于未来中国经济结构的调整。

众所周知，新经济的发展应该以资本市场为依托，新经济的发展有赖于风险投资，而风险投资必须以资本市场为出口，目前的资本市场期望产生高质量的新经济类的公司，因为资本市场的质量本质上取决于公司的质量，而公司的质量又取决于公共政策对上市公司的约束。因此，三者之间有非常紧密的、相互依托的、相互关联的关系。

新经济的发展对资本市场充满期望。这实际上是从企业家的角度来看待资本市场的，任何一个新经济的公司，当走向资本市场时候，起码有这么几点要求：

首先，希望他的成功能够得到资本市场的承认，上市从某种意义上来说，就是前一段业绩的成功；希望资本市场作为一个宣传舞台。众所周知，最廉价的广告领域可能是资本市场，在这个舞台，公司的名声、CEO、

董事长都会被广大股民所认识；还有实现公司主体利益的价值，这种价值一旦实现，就有可能化解风险，最初的投资者价值通过资本市场的产权转让得以实现；在资本市场上获得资金还可以实现扩张和战略性并购的意图，因为新公司在发展初期资金量不足，想做很多事情，一旦在资本市场获得资金来源，可以对整个经济资源进行再配置，并且进行战略性的并购；资本市场发育的过程中，新经济公司还可以借以形成自己的压力机制和动力机制，从而促进公司治理结构的完善，增强核心的竞争力，这既是股民的期望所在，也是新经济公司CEO们的期望所在。正是因为这样，发展新经济需要更为适宜的资本市场环境。

从我国目前发展的情况看，急需取消歧视性的所有制待遇，不论是国有企业，还是非国有企业都应该可以走向资本市场；应该进一步废除审批制，适应新经济变化的技术周期。我们知道，在目前的情况下，在新经济领域每九个月就要发生一次技术变化，原有的商业模型如果在九个月内不能够上市的话，很可能会走向衰亡，或者说憋死而没有出口。因此，加快上市的速度、实行推荐制度和备案制可能是比较客观的；还需要培养具有战略眼光和市场眼光的机构投资者，如果仅以小股民直接投资的方式风险太大，需要有一批有专业眼光和战略眼光的投资者来保护小投资者的利益；特别需要强调严格限制坐庄机制和关联交易，保护股东特别是小股东的利益，如果小股东的利益得以保护，巨额的储蓄就有可能转为投资，境外的资金也会流入国内，从而促进国内经济的增长。目前的问题是，坐庄机制、关联交易没有得到限制，甚至有很强的市场，这样势必抑制广大股民投资的积极性。

还有一点，就是要建立股评人的资格认证制度和信用追索制度。一些股评人与特定的公司有直接的利益关系，因此，所发表评论的准确性是令人怀疑的。在发达的市场经济国家，股评人的资格和所说的话，都是要负有法律责任。

虽然中国新经济的市场广阔，但是，目前致命的弱点仍然是核心的创新能力严重不足，与这点相关的是创新者的治理能力、心理素质和市场感觉尚不成

熟。我们看到很多这种现象，尽管技术专家有很强的特长，有别人没有的技术专利，但一旦从技术员转为企业家的时候，他们所表现的治理能力、市场感觉和亲合力就显得严重不足，这往往使公司充满风险。

从另一个方面来看，尽管资本市场扩张的速度很快，但从总体上判断，我国的资本市场仍然处于一种非理性的初级状态，能见度比较低，盲目性比较大，投机性非常强，公司的业绩与股价评价基本脱钩。因此，让人感觉到风险度高。于是就提出一个问题，不成熟的创业者与非理性的资本市场间如何对接，解决这个对接问题，可能是中国新经济发展的关键所在，也应该是资本市场、公共政策关注的重点。

我认为现实的接口有两个：第一，公共政策应该对上市公司的治理结构提出更为明确的要求，以期产生更高质量的公司。第二，一个公司治理结构的优劣，应该可以观察，并且提供在线的数据服务。

前一点是毫无疑问的，目前有关方面正在加强这方面的工作。我想重点谈一下第二个问题，就是主要观测哪些指标来看公司治理结构的优劣。下述几个指标是非常重要的：

第一，股东和利益关联者的背景、股东的结构以及均衡制约性如何。在这里，我们主要看两点，第一点要看在这个股东结构下，公司技术、市场实现的能力怎样；第二点要看董事会是不是有一种理性决策的基础，如果股东之间可以相互制约，平等对话，则有可能进行理性的决策，如果一个大股东说了算，这就充满着决策的风险。

第二，应该看董事会的质量及董事长的亲合力、判断力，我们国家实行法人治理结构，董事长是企业真正的领袖，因此，董事长的质量往往决定公司的质量。大家比较爱看CEO的质量，但中国和国外不一样，中国的董事长有很大的权力，我认为，应该积累董事长的历史资料，从历史看未来。尽管资本市场很难从历史推到未来，但是作为个人行为表现，有可能进行历史回归。

第三，需要看创业者CEO的激励机制以及能力、态度评价，这里有一个非常关键的问题，就是能不能

把CEO与创业者的激励方法货币化。实际上，真正理性的讨论或者理性的决策，应该建立在现金流和货币激励的基础上，而不能产生盲目的、幼稚的冲动。

第四，看公司的制度、组织框架和核心业务骨干的情况，特别是最初的创业者、合伙人和一些关键的业务骨干的背景。众所周知，新经济与传统经济不一样，在发展的初期具有更大的风险性，包括技术变化的风险、政策变化的风险、来自外部特别是国际垄断公司冲击市场的风险，但最大的风险是

创业者本身的风险。

我们曾经做过调查，新经济的公司中，90%以上的风险来自创业者的风险，他们的态度、他们的亲合力、他们的组织能力以及他们对未来的判断都是决定性的。

因此，必须设计出使投资者可识别的市场基础设施。在发展新经济过程中，全面提高资本市场信息化功能本身，就是新经济发展非常重要的内容，我期盼着本届证监会在这方面有更大的进展。



穿越成就伟大的竞技场

——特殊功能企业向市场竞争类企业转变的应对与探索

■陈水清

改革与发展犹如“车之双轮、羽之两翼”，两者密不可分、互为动力，共同推动亦庄控股实现市场化转型。改革是亦庄控股提升创新能力的动力源泉，通过在不同层次上深入推进改革，能够发挥改革促进发展的效应，从动力机制、要素配置、组织治理、管理能力和平台功能等多个维度，提升亦庄控股的核心竞争力。



引言

迎接挑战，创造机遇

»»»

亦庄控股正处在挑战与机遇并存的十字路口。

近几年来，很多“中字头”的中央企业和大型民营企业开始与经开区频繁接触，这片欣欣向荣的区域因亦庄新城的扩区规划而显露出更大的吸引力，可预见的价值提升引得各方诸侯纷至沓来。从2019年开始，经开区启动深化改革，区内国资国企布局调整，对亦庄控股的业务发展来说，竞争环境已经发生了与以往完全不同的变化。

全面竞争的时代，亦庄控股将面临各种挑战，皆属于发展中的困难和成长中的烦恼。新的国资国企布局下，亦庄控股的功能定位也由特殊功能企业向市场竞争类企业转变，这种身份的转变是颠覆性的，意味着亦庄控股将失去所拥有的在经开区层面对于市场准入的保护，原有不可替代的地位和优势将逐渐消失。随着政府不再用传统的方式和手段在资金、资源、政策等方面扶持，亦庄控股要靠自己的拼杀，在升级版经开区和亦庄新城建设中重新建立

自己的竞争优势。

从这些动荡的内外部变革层面上看，亦庄控股“立足升级版经开区和亦庄新城建设，通过深耕亦庄、服务两区、对接三城、打造4个平台、发展五大板块，促进资本与科技深度融合，走出去、引进来，推动集团实现资源集约、运营高效、产业协同的高质量发展”的战略便具有更加厚重的意义。

在战略意义方面，对亦庄控股遵循绿色、智慧、国际化理念，大力推进产业升级、管理创新与市场化改革，强化提升产业新城全链条服务能力、科技产业全周期发展能力，构建投资、金融、建设、运营、服务一体化运营模式也必须要有新的理解。

因此，我们重新审视“特色鲜明、管理卓越、高效运行、跨越发展，具有国际视野、一流水准的现代化、集团化、专业化产业综合新城运营商”的定位，亦庄控股需要在残酷的市场竞争中做强做优做大，成为登高一呼、百兽震服的王者。



由特殊功能企业向市场竞争类企业转变，这是一次真正意义上的转型之痛，没有在长夜里怀疑过自己的人，不足以谈改革。投资人本·霍洛维茨在其著作《创业维艰》中写道：“挣扎是违背承诺、粉碎梦想的地狱，是一身冷汗、五内俱焚的感觉。挣扎不是

失败，但会导致失败。如果你孱弱不堪，你更容易失败……挣扎是成就伟大的竞技场。”真正走出自我怀疑往往只能靠一次又一次的胜利。对于当前的亦庄控股来说，阵痛之后更强，无论你以前有多少次成功，这一次和下一次的成功才是最为重要的。

再创业

这一代的亦庄控股人，注定不是守成者，而是新的创业人。直面问题和挑战，是伟大企业必不可少的经历和磨难，此刻我们站在另一个30年的起点上。这一刻，也是我们抓住时机，完成一次蜕变的机会。

从“管人、管事、管资产”向“管资本”转变，国资监管体制改革对国企创新的驱动效应，突出体现在3个方面：一是提高决策质量和决策效率，创新主体与决策主体高度一致，有利于企业准确判断技术发展趋势和投资收益，同时能够快速应对瞬息万变的市场环境；二是完善市场化经营机制，例如，国有企业

根据创新活动的实际需要，引进核心技术骨干和职业经理人，或者鼓励有创业精神的管理人员彻底转换身份，有利于最大限度激发国有企业的企业家精神；三是优化分配、激励等治理机制，例如，在具备条件的非控股企业中突破工资总额限制，重大科技创新奖励不纳入工资总额或者免税，探索实施员工持股、项目跟投、知识产权入股等形式的长效激励机制，能够极大地鼓舞员工士气，真正实现企业创新发展与员工持续成长的和谐统一。

谈何容易！央视改革纪录片《国企备忘录》展现



了国有企业在改革发展道路上的尝试、磨难、追寻和探索。解决诸多共性和个性的问题非一日之功，需要一条条去梳理，去深水区摸石头。

我们来看看亦庄控股当下要面临的问题。资本瓶颈问题亟待突破：当前公司负债率较高，资金资本不足，要服务升级版经开区和亦庄新城建设，融资能力存在制约，资本能力还有很多短板。市场化体制亟待完善：内部关联交易较多，激励约束机制不健全。集团总部“服务、引领、监督、协调、管理”五大职能作用发挥不充分，子公司需进一步明确利润中心、市场中心和发展中心的定位，市场化步伐有待进一步加快，激励约束等体制机制有待进一步完善。主营业务体系有待优化：五大业务板块发展不充分、不均衡，培育新动能、新业态、新技术的战略落地实施比较缓慢。资源布局相对分散，品牌化格局尚未形成。业务发展界面不够清晰，核心竞争力不强，子公司间横向协同作用发挥不明显，业务同质化问题及同业竞争的现象依然存在，专业化能力有待提升。人才队伍建设亟待强化：仍面临很多短

板，人才团队年龄结构不够合理，人才队伍活力不足，高层次领军人才缺乏。

要实现市场化转型升级，亦庄控股必须做好资金和发展上的准备，这些问题都需要通过改革创新，逐步寻求破解途径。而市场竞争类企业以增强国有经济活力、放大国有资本功能、实现国有资产保值增值为主要目标，实现优胜劣汰、有序进退。亦庄控股要在诸多问题中“刀刃向内”刮骨疗伤，按照产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度要求，加快公司制、股份制改革，建立并完善适应市场经济的经营机制和管理体系，真正成为依法自主经营、自负盈亏、自担风险、自我约束、自我发展的独立市场主体。

首先，亦庄控股需尽快树立战略制胜的观念，善于因势而谋、顺势而为，通过战略规划对企业所选择的发展模式持续投资和培育，并保持战略定力和精准实施，形成持久的竞争优势，从而获得持续盈利和长久发展。

其次，要从与竞争对手的服务竞争层面转向到发

展产业优势，突破产品竞争的成功模式，形成产业链和产业群中的竞争优势，创新商业模式和资本模式，提升产业竞争的核心能力，在培育成熟的市场体系和规则中处于主导地位。

第三，进一步完善提升平台价值的举措，以搭建产业平台为中心重塑企业价值体系，选定特色产业，并用准确的企业定位和商业模式去大力拓展并深耕经开区市场。

国有企业如何实现转型发展，其实并没有一个固定的模式，亦庄控股要按照自身在经济社会中的作用、现状和发展需要，匹配国有资本的战略定位和发展目标，在具有核心优势和领先地位的专业领域做强、做优、做大企业，更好地起到规范市场秩序和增强市场活力的示范和带头作用。可以预见，包括战略选择、股权结构、经营范围、商业模式、产业更替、渠道拓展、激励措施和人才组合等，亦庄控股会根据自身的特点和市场的需求来选择最佳的变革路径。

我们也应看到，亦庄控股的机遇和优势仍然具有使其在升级版经开区和亦庄新城建设中占有绝对的先机。无论是北京加速国际科技创新中心建设，数字经济变革为企业带来时代新机遇，还是“三城一区”建设赋予经开区新的历史使命，扩区开发为产业新城运营商提供全新发展空间，同时，深化改革也为国有企业发展持续注入动力，改革是亦庄控股最大的发展机遇，也是解决企业可持续发展的根本动力。

拥有市属国有企业的特殊平台地位、与经开区之间独有的天然紧密关系、全链条发展形成的竞争优势，以及拥有一支有担当、有专业能力的干部人才队伍的长期积累。亦庄控股把握机遇，运用优势，围绕市场化改革、法治化管理、资本化运营、国际化合作、数字化转型、低碳化发展“六化”建设取得重大突破，建立以绿色、智慧、国际化为显著特征的产城融合发展业务体系。在服务国家战略、北京市战略稳步落地、推动经开区和亦庄新城创新升级过程中，实现企业自身跨越式发展。

上下联动，全面转型

»»»

坚持党建引领，以推动集团高质量发展为主题，以深化改革为主线，以科技、资本为抓手，以“绿色、智慧、国际化”为着力点，全面提升企业核心竞争力和市场化运营能力，持续深化五大业务板块融合发展模式，打造国际一流产业新城运营商，持续推动集团做强做优做大。彰显国有企业使命担当，全面推进科技创新，加快构建现代产业体系，为建设国际一流和谐宜居之都担好责，为建成世界一流产业综合新城铸就坚实基础。

从亦庄控股“十四五”规划中，我们已经能够清晰地看出亦庄控股构建出明确的发展路径，而市场化转型也将伴随着战略的实施，逐步传导到下属公司。在五大业务板块的调整中，明确具体的承接主体，每

家企业的管理团队都在“十大工程”内容中找到自己的目标和责任。

随着国有企业改革和市场化经营机制的逐步建立，以往企业的经营理念和管理理念如果不适应新的管理要求，则需要进行不同程度的调整；更需要注意总部对管理者的素质和技能要求，亦庄控股旗下企业的经营者、领导者和各级管理者必须学会不断突破创新，才能领导和管理好企业，直面市场竞争，谋求重大突破。

更重要的是很多下属企业将成为真正承担经营管理风险的市场主体，不再拥有兜底的“隐性担保”，企业在拥有更大经营主导权的同时，也将承担经营失败的成本和风险。通过市场决定资源配置的作用和优胜劣汰的生存法则，在改革发展过程

中，下属企业拥有更大的空间来逐步消除某些不适应市场经济的体制机制等方面弊端，提高国有资本运行效率，增强国有经济市场活力，真正为参与市场竞争创造条件。

而亦庄控股可以在集团层面起到“灯塔”和“杠杆”的作用，主要通过对国有资本的运营的杠杆作用和辐射功能，运用好“三重一大”等举措，管理和督促下属企业提升竞争力。

“权责清单”遵循科学客观的企业发展规律，综合考虑企业经营特性，以经营数据为依据，设置可量化、可比较的评价指标、评价标准。企业分级分类评价体系以定量指标和定性指标相结合、相补充，以定量指标为基础，定性指标为调节，科学谋划、精准施策、务求实效，确保下属企业分类指标的客观准确、公平公正。既有利于规范和完善企业内部管理，充分调动下属企业的积极性、主动性和创造性，提升组织管理效能、激发内生动力，又有利于引导下属企业处理好改革与发展、近

期与长远、规模与质量的关系，不断提升经营管理水平，促进企业高质量稳健发展。同时，“权责清单”对于下属企业董事会建设、落实董事会职权、经理层任期制和契约化管理、“处僵治困”等多项问题都有点石成金的作用。牢牢牵住经理层成员任期制和契约化管理这个“牛鼻子”，深入推进管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出等制度，强化业绩考核，经理层由“行政管理”向“契约管理”转变。

干部能上能下，员工能进能出，收入能增能减，都要依据个人的表现和业务能力，但亦庄控股业态，下属企业规模不同、大小不一，业务成熟度也存在较大差异，对于二级企业的管理缺乏分类基础，造成包括人力资源等各项管理工作缺乏系统性、科学性、规范性的依据。

然而“权责清单”仍需注意各业务板块的发展并不均衡，各企业实际情况千差万别，因此，需要通过标杆研究和内部经营数据分析，有针对性地设置分类评价指标，提升指标设计的科学性和合理性。努力从运营角度出





发，基于企业主营业务领域和企业自身的功能定位进行分类，而且分类更多应用于分类管控、分类考核，构建分类维度，进行运态调整，并按照一定的标准将各维度进行赋值，从而有效推动各单位改革和发展。

特殊功能企业向市场竞争类企业转变这不单是总部层面自上而下的调整，也是下属企业自下而上的一次蜕变。因此，亦庄控股“十四五”规划成为现实的一份纲领性文件，下属企业需直面转型期的问题，认真分解落实五大业务板块中的定量指标，并与“十大工程”中与自身业务相关的项目，上下联动，使亦庄控股在“与狼共舞”的时代仍然成为强大的“超级掠食者”。

市场经济环境下，不管是人、钱、技术还是产业，都是“带着一双明亮的眼睛”和“长着一双能跑动的脚”，他们也会到处寻找，从而找到一个最适合自己的区域舞台，以最大化自己的价值。

亦庄控股要努力能营造这样的“区域舞台”，国企改革要奔着问题去，向着目标努力奋进，牢牢抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，运用科学的方法，破解改革发展难题。处理好胆子要大与步子要稳的辩证关系，克服求稳怕乱的守成心理，大胆创新，蹄疾步稳主动推进改革。处理好顶层设计与基层探索的辩证关系，着力于营造上下良性互动的改革发展氛围。着力于增强改革的系统性、整体性、协同性，持续抓好重点领域和关键环节改革。

站在新的历史起点上，深化国有企业改革必须紧紧围绕做强做优做大国有资本，培育具有全球竞争力的世界一流企业这个“牛鼻子”，像国务院副总理刘鹤在全国国有企业改革座谈会上提出的“国有企业改革正处于一个行动胜过一打纲领的关键阶段，也是改革乘数效应最大的阶段”。

“十四五”时期是我国全面建成小康社会、实现第一个百年奋斗目标之后，开启全面建设社会主义现代化国家新征程、向第二个百年奋斗目标进军的第一个五年。30年的奋斗者精神仍然是亦庄控股此刻以及未来最为强力的支撑，迎接市场的风雨，穿越充满荆棘的征途，那样的亦庄控股，才是国际一流产业新城运营商该有的样子。

★战略措施及重点任务

▼实施深化改革工程，持续破解发展难题



▼实施创新驱动工程，增强企业发展动力

- ◎ 更新发展理念，强化管理创新
- ◎ 构建长效机制，深化模式创新
- ◎ 把握市场动态，推动产品创新
- ◎ 围绕市场需求，做好服务创新

▼实施市场化转型工程，释放企业发展潜能

- ★ 强化市场化发展意识
- ★ 建立市场化用人机制
- ★ 拓展市场化业务资源

▼实施能力提升工程，打造企业核心竞争力

- ◎ 巩固提升产业新城全链条服务能力
- ◎ 积极构建科技产业全周期发展能力

▼实施提质增效工程，推动企业高质量发展

向市场要效益
集团净资产收益率超过2%，人均营业收入超过300万元。统筹整合招商资源，组建市场化招商团队，推动板块实现协同拓展

向服务要效益
编制并落实《亦庄控股员工手册》，推动打造团结、敬业、诚信、谦逊的国有企业价值体系。围绕产业新城运营商业务链，全面提升专业服务能力。

向管理要效益
加速智慧集团建设，打造可视化、集成化信息管理工具，实现管理的规范化、标准化、制度化、流程化、信息化，提高管理效率、运营效率

向品牌要效益
完善集团品牌架构及品牌体系，提高集团上下及各子公司之间的统一品牌意识，在服务打造“亦庄·创新之城”品牌中，塑造亦庄控股专业化、高端化品牌形象

▼实施资本融通工程，促进健康可持续发展



▼实施精准投资工程，助推业务布局优化调整

稳定固定资产投资规模，全力助推产城融合

加大股权投资力度，构建高精尖产业体系

强化企业投资管理，全面提高投资效益

▼实施人才强企工程，筑牢企业发展根基



▼实施安全发展工程，为企业经营保驾护航



▼实施党建引领工程，凝聚企业发展向心力

- ◎ 全面加强党的领导
- ◎ 切实发挥党组织作用
- ◎ 加强基层党建创新
- ◎ 推进全面从严治党
- ◎ 充分发挥群团组织作用

★保障措施

- 强化宣传贯彻
- 加强组织领导
- 统筹组织实施
- 全面考核监督
- 及时追踪评估

“全球城市”道路上的世界一流企业

■陈水清

引言



党的十九大报告提出，要深化国有企业改革，发展混合所有制经济，培育具有全球竞争力的世界一流企业。这是在新的历史起点上，以习近平同志为核心的党中央对国有企业改革做出的重大部署，为新时代国有企业改革指明了方向、提供了根本遵循。

习近平总书记在科学家座谈会上强调，我国拥有数量众多的科技工作者、规模庞大的研发投入，初步具备了在一些领域同国际先进水平同台竞技的条件，关键是要改善科技创新生态，激发创新创造活力。这些重要论述凸显了营造良好创新生态，以改革促创新、以创新促发展的重要性和紧迫性，为我国加快建设科技强国提供了科学指导。

成就世界一流企业必须具备培育的创新能力

»»»

近日，国家发展改革委官网转发一篇文章引起热议，提出要“差异化提升不同类型城市发展新动能”，并以此把中国主要城市进行新的等级划分。其中北京、上海、广州、深圳4个一线城市的目标是打造成为卓越的“全球城市”。而北京、上海是打造“全球中心城市”，广州、深圳是打造“全球重要城市”。

与“全球中心城市”新定位相呼应的是，近两年来，北京重新拥抱经济中心，并因此而开启一系列举措：北交所落地，金融街论坛升级，北京重启中国的金融中心之争；北京环球影城主题乐园开园，国际消费中心城市战略落地，北京打开了中国经济内循环的钥匙；中关村论坛升级，北京开始加入世界科技创新的定义权之争。自贸区、国家服务业扩大开放综合示范区、服贸会的相继面世，营商环境五年计划的发布，北京或许真的开始向“全球城市”迈进。

作为市属国有企业，亦庄控股必须要与北京速度相匹配。打造具有国际视野、一流水准的现代化、集团化、专业化产业综合新城运营商，是亦庄控股改革与发展的方向和目标。尽管对于世界一流产业新城运营商并没有严格的标准定义，但是其应当表现出以下几个主要特征：具备可持续发展的核心能力，在国际资源配置中占据主导地位，在全球技术发展中发挥引领作用，在全球产业链中具有影响力和话语权。裕廊集团当之无愧地成为亚洲首屈一指的“工业园区孵化器”，其参与的印度的班加罗尔国际科技园、菲律宾的卡梅尔第二工业园、越南的新加坡工业园以及中国的苏州工业园均堪称表率，国内的中新集团、中关村发展集团、张江高科、招商蛇口，与以上诸多同类企业相比，亦庄控股在综合实力方面还存在一定差距，不仅意味着自身科技管理水平和自主创新能力还有较大提升空间，更要在全球产业链和价值链中的控制力



世界5G大会智能院展台

和影响力，更应强调亦庄控股的创新发展对平台的带动效应。

要认识到，通过创新培育发展新动能，最要紧的是构建良好创新生态。与世界科技强国相比，我国创新体系整体效能还不强，当前，我国已转向高质量发展阶段，实现以创新引领经济发展，不仅需要基础设施等硬件支撑，还需要形成创新驱动发展的实践载体、制度安排和环境保障，打造各类创新主体协同互动、创新要素顺畅流动、创新资源高效配置的良好创新生态。

现代经济长期增长在很大程度上得益于创新，坚持创新发展，培育未来竞争新动能是国有企业本应肩负的职责。新时期，亦庄控股的创新体现在诸多方面，加快体制创新，完善法人治理结构，稳妥发展混

合所有制经济，利用市场化的手段管理企业，运用市场化的思维参与竞争。大力运用人工智能、大数据、物联网等技术改造产业环境，推动企业向数字化、网络化、智能化转型。积极倡导培育创新创业文化，深化管理创新，推进数字化转型，加快建设中国特色现代国有企业制度。

亦庄控股作为首都全国科技创新中心和“三城一区”建设的重要载体、推进科技成果转化促进高精尖产业项目落地的加速器、北京建设具有全球影响力的全国科技创新中心的国有平台公司，将作为创新的实施主体，在创新生态系统中处于核心位置。亦庄控股将营造相互依赖和共生演进创新生态圈作为其重要任务，从而更好地服务于创新驱动战略的实施和创新型国家的建设。

创新生态圈建设是一项复杂系统工程

»»»

亦庄控股在构建区域创新生态圈时，可以显著地放大其关联力量、吸引力量、影响力量，将很多的外部企业、机构、人群聚集起来，把大量的生产要素、金融资源、社会关注度凝聚起来，一齐参与到产业创新当中，从而成为产创生态圈的圈主企业。要在重要创新尚在萌动之时，就可以提前组织上下游厂商、设计研发机构，提前布置生产链、供应链与经销网，并不断扩大这个群体，形成厚积的土壤。亦庄控股也可以拓展增值服务的内容，增加利益相关者的数量，这可以使生态圈更加庞大且更具黏性。

2019年，“5G亦庄”开启了5G基础设施加速落地、智慧城市建设快速推进、5G生态与实体经济深度融合的新时代。北京是全国5G网络建设及应用的试点城市。亦庄控股致力于使驻区企业在5G环境中实现与全球信息联通、技术融通、人心相通，科技创新、成果转化与生产制造将实现更高速度、更高效率运行。“5G亦庄”就是“让城市更加智慧、让生活更加便利、让创业更加高效”。

作为建设智慧城市的先行者，为加快智慧城市建設成果落地转化，亦庄控股旗下智能院集团承担着亦庄新城智慧城市、大数据建设运营的统筹实施任务，正在积极推进“智慧亦庄、智慧城市”顶层设计、规划实施、建设运营管理等工作，为亦庄智慧城市建设提供有力技术支撑。智能院集团依托“数字政府、智慧城市、自动驾驶、数字基础设施”四大板块业务，在今年的服贸会上联合国研智库共同发布了关于“智慧社区、智慧教育、智慧医疗”三个方面的应用场景，为深化经开区智慧社区建设翻开了崭新一页。

在生物医药园，实验室工程师若遇到设备故障、实验结果需要辅助分析或者遇到棘手问题时，可通过佩戴AR智能眼镜快速呼叫远程技术专家。专家通过AR眼镜回传的第一视角画面，在5G网络技术支持下，可实时远程精准指导现场实验工程师处理突发情况。

视听产业园中引进超高清电视技术研究和应用实验室，5G技术与8K超高清产业结合，助力北京经开

区视听产业高位布局和集聚发展。该案例表明5G与实体经济深度融合，能够赋能传统产业转型升级，成为亦庄控股运营体系中的重要创新支撑。亦庄控股支持区内企业充分利用先进信息技术推动传统产业改造升级，实现人、机、物的全面互联，形成全新的工业生产制造和服务体系，实现“5G+工业（产业）互联网”场景落地。同时，还将支持区内企业逐步实现以5G网络环境为基础的数字工厂、数字车间再升级。

“5G亦庄”的建设实践，说明以往在引资留人中常用的税收优惠、项目资助、廉价土地等手段逐渐失效，区域竞争正在由优惠政策的比拼转变为创新生态环境的竞争。如今，企业间的竞争已经演变成了生态圈和系统化的竞争，企业创新能力的差异已经演变成自身资源以及创新环境的差异，取决于整体生态。以友好优渥的环境作为基础，亦庄控股需要为经开区企业提供有竞争力的产业生态环境，在市场源头拉动创新，促进上下游产业和中小微企业优势互补、资源融通。因此，增强区域科技创新能力，必须着力于为区域创新打造一流的创新生态环境。

中试是衔接新药从实验室到批量生产的关键步骤，但这过程需投入大量的财力、人力。而生物新药研发很多都是中小企业，科技成果转化途中往往遇到难以跨越的“达尔文死海”。亦庄盛元正在建设生物医药中试基地，将陆续建成投入使用。中试基地将成为生物新药飞跃“死海”途中能落脚的“中间站”，帮助创新企业从产品试制走向规模生产。亦庄细胞治疗研发中试基地共有7栋标准化厂房，其中5栋是“可叠拼、可双拼、可拆分”的大中型车间，针对大型细胞治疗企业生产及研发；另外2栋是针对中小型企业的大型车间。“三种规格恰好能满足大中小不同规模细胞治疗企业的研发及生产需求，企业能‘拎包入驻’。”“像我们这种初创公司没有资金拿地建厂。即使有资金，时间上也来不及了。”不久前，北京贝来生物科技公司创始人刘拥军刚刚签下中试基地入驻意向书，计



①
—
② | ③

北京亦庄细胞治疗研发中试基地效果图





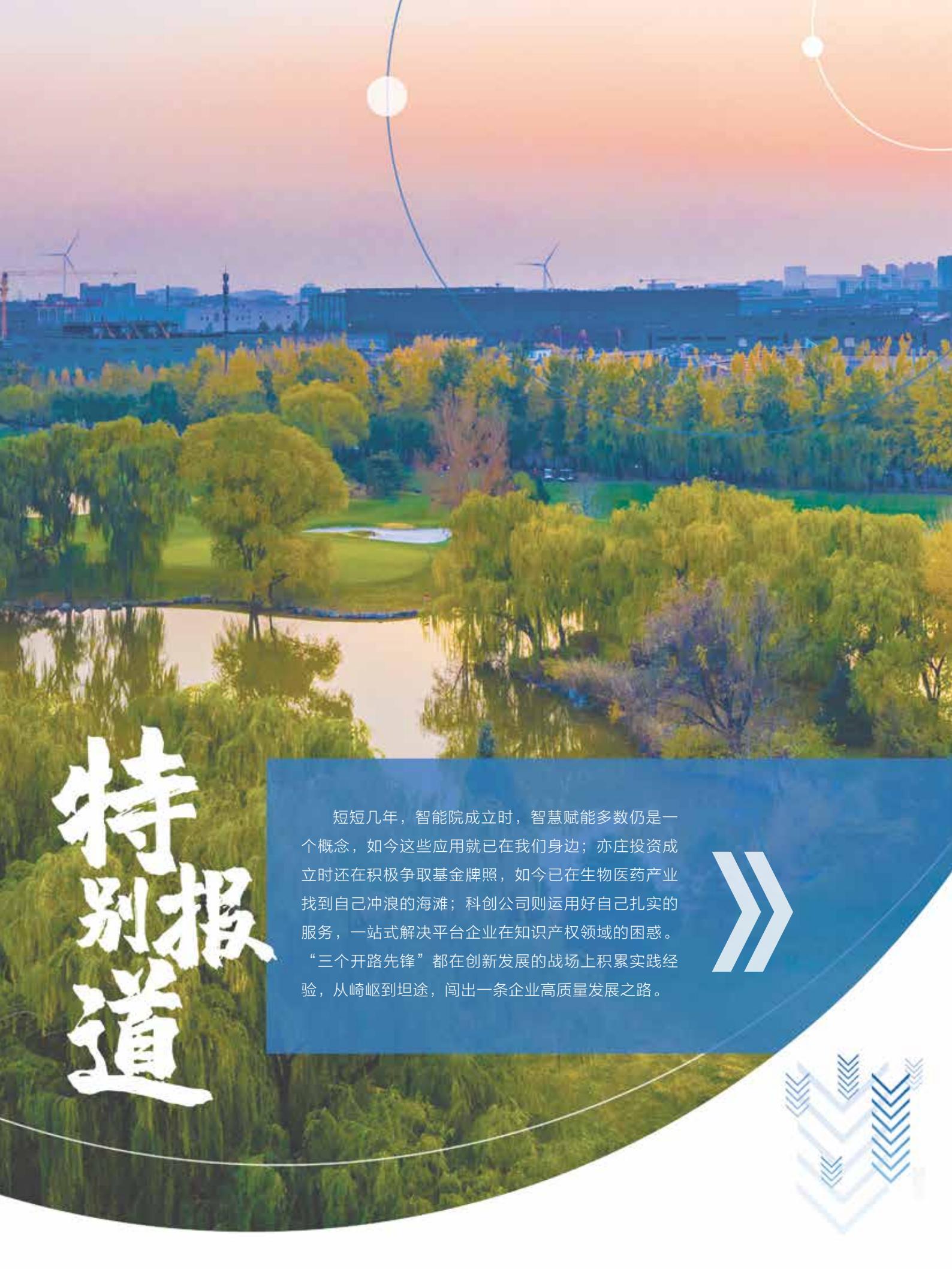
服贸会亦庄控股展台

划着租一栋厂房方便后续几款新药中试。他的技术团队正在开发治疗多种实体肿瘤等疾病的20余种工程化干细胞技术和产品，亟待加速成果转化。

亦庄控股努力了解企业需求，打造良好的创新生态，吸引各类创新资源聚集，加快形成以创新为主要引领和支撑的经济体系和发展模式，提高经济的内生增长动力。除了建好“硬件”，生物医药的研发创新更考验“软件”的质量。细胞治疗中试基地一方面将为企业提供搭接国内外优秀专业化团队，建立药物孵化、投融资服务、公共检测等多种公共综合服务平台；另一方面，建设运营一条符合GMP标准的细胞制剂与药物生产线，提供中试放大、临床样品生产服务，后续引进一流技术团队，进一步提供创新药一期、二期临床试验样品生产等全流程服务。而亦庄新药研发生产基地也将推进新药研发完成并取得相关注册上市手续后，能立即投入产业化。

良好的创新生态需要内生的“活力”。创新的伟力，成于各类创新主体的协同合力，源于各类创新主体的内生动力。创新不仅与资本、金融之间形成了生态共存现象，整个创新过程也越来越多涉及研发设计人群与其他人群之间的联系和交流，并以非常快的速度链接到传统的相关企业、机构、人群之外。生态链接带动了大量的交互行为，并构筑了浓厚的氛围。创新形态和方式以及相关规则和文化，正在发生深刻变化。这种变化，归结起来就是产业创新生态圈正在形成。一个简单的道理就是，产业创新离不开强劲的产业基础。产业创新与实体产业之间，有着相互依赖、相辅相成的紧密关系，没有实体产业的地方，即使大学、研究院较多，教授、专家聚集，即使有不少获奖的研究成果出现，也很难有多少产业创新，更谈不上创新成果的产业化。

因此，亦庄控股要有树立战略眼光、战略思维，把发展的着力点放在创新上，从创新载体、增值服务和环境保障等方面构建良好的创新生态。既要重视看得见的硬件投入和建设，提高创新硬件设施利用效率，又要培育创新文化、创新环境、创新氛围，努力把良好的创新生态打造成亦庄名片和核心竞争力。■



特别报道

短短几年，智能院成立时，智慧赋能多数仍是一个概念，如今这些应用就已在我们身边；亦庄投资成立时还在积极争取基金牌照，如今已在生物医药产业找到自己冲浪的海滩；科创公司则运用好自己扎实的服务，一站式解决平台企业在知识产权领域的困惑。

“三个开路先锋”都在创新发展的战场上积累实践经验，从崎岖到坦途，闯出一条企业高质量发展之路。



党建创新聚合力 讲好亦控发展故事

■ 苏通

“要持续深入开展党史学习教育，大力弘扬伟大建党精神，讲好控股人、控股事，宣传弘扬正能量，汇聚推动集团高质量发展的强大合力。”亦庄控股党委书记、董事长白文在2021年度工作推进会上强调。

“奋斗者的足迹”已经成为全体亦控人的集体烙印，千百双脚走在同一条建设道路上，千双手共同编织同一个“1+N”党建品牌体系，这样坚强的“根”和“魂”积淀也厚重、内涵也丰富。

许多权威媒体将亦庄控股作为国企党建工作的样板，展开研究和报道，发掘出许多务实的举措，提供众多企业以有益的借鉴。也不时有兄弟单位上门取经，交流彼此的党建工作心得。

而亦庄控股党委并不满足于当前的成绩，积极探索党建创新的多种模式，“奋斗者的足迹”仍然在没有路的地方踏出路来。党建工作创新激发了亦庄控股“十四五”规划编制；锤炼了一支来则能战、战则必胜的党员队伍；纪委的监督，营造出风清气正的工作环境；一大批特色鲜明、亮点突出的党建品牌应运而生，为公司发展汇聚了磅礴力量。

亦庄控股党委在党建工作深度和广度上作文章，与经营活动相结合辐射自身的党建实力，发挥产业新城运营的优势，不断探索党建工作覆盖面。



引言

一个党建品牌形象

»»»

党小友是亦庄控股的党建品牌形象，串起了亦庄控股党建体系的各个层级，也串起了党建工作的全过程，曾多次出现在公司理论宣讲、信息发布、知识科普、舆情导控中，为大家答疑解惑，这个可爱的卡通小姑娘早已深入每一名干部职工的内心。

亦庄控股党委巧用党建IP形象，开设党史学习专栏，为广大职工上好党史课堂，推动党史学习教育入脑入心。以“壮丽征程 追梦奋进”为题的“党小友讲党史”运用珍贵的史料和影像素材，辅之以影视剧中的经典桥段，将党史中重大事件娓娓道来，在手机屏幕上为

我们再现了那段感人至深、可歌可泣的战斗岁月。

花开线上，根在线下。党史学习教育在全媒体平台上如火如荼开展，是亦庄控股特色宣讲结出的硕果。

亦庄控股充分发挥宣讲作用，打造“领导干部党课讲+基层宣讲+主题宣讲+线上宣讲”四讲合一模式，今年共开展主题宣讲活动16场，领导干部讲党课100余场，线上党小友讲党史46期，推进理论宣讲宣传入企业、进社区、到工地，实现精准传播、有效覆盖。

自2014年起，亦庄控股就先后组建“党的群众路线”“三严三实”“两学一做”“十九大精神”学习



教育、“初心·使命”等主题宣讲团，入企业、进社区、到工地宣讲，从“一区”到“三城”，再到京津冀，受众万余人，成为公司展示形象、凝聚力量的重要名片。

党小友又一次出现在近期党员口袋书升级3.0版本的封面，亦控学院是本次改版的重头戏。作为亦庄控股在线学习教育培训平台，学院集在线培训、活动报名、学时认证和成长记录于一体，立足于数字化时代，打造亦庄控股“互联网+”教育主阵地，推动“教育+”协同创新，是汇聚资源共享、能力跨界、人才聚合的矩阵。在该板块中特别增设了直播、录播、音频、图文类型的课程及《党史上的今天》《党小友讲党史》《主题宣讲团》《红色映像》等栏目，在丰富学习形式的同时，助力集团优化高素质人才梯队。



亦庄控股党委深化创新党建成果，巧用党建卡通IP和新媒体平台渠道，为广大职工上好党史课堂，推动党史学习教育入脑入心。

两本图书

年初，亦庄控股召开“党建引领 国企担当”创新成果发布会，发布党建品牌图书《奋斗者的足迹——北京亦庄投资控股有限公司党建品牌创新实践之路》和抗疫纪实图书《萤火汇星辰——北京亦庄投资控股有限公司战疫纪实》。

《奋斗者的足迹》将亦庄控股在企业文化品牌建设中的创新成果总结成册，激励广大干部职工牢记初心使命、紧跟发展要求，以建设首都国际科技创新中心为引领，落实经开区建设高精尖产业主阵地任务。

抗疫纪实图书《萤火汇星辰》，则用图文并茂的

方式呈现了一家国企在精细防疫、复工复产等过程中涌现出的典型做法和感人事迹，展现了亦控人迎难而上，将首都人民生命安全负在肩上的国企担当。

亦庄控股坚持“党建+企业文化”融合发展、双轮驱动，亦庄控股品牌传播力、文化影响力进一步扩大。制定以企业文化为引领的“十四五”企业文化建设专项规划，策划开展“企业文化月”系列特色活动，集团党委“高质量党建文化引领企业高质量发展”成果项目荣获2020—2021年度北京市企业文化优秀成果一等奖。



The screenshot shows the 'BoDa' app's main page. At the top right is a search bar with placeholder text '请输入搜索内容'. Below the search bar are several circular icons. The main content area displays a list of news items. Each item has a title, a small thumbnail image, and a timestamp. The titles are: '中国共产党第十九届中央委员会第六次全体会议公报' (Communist Party of China's 6th Plenary Session of the 19th Central Committee), '中共中央关于党的百年奋斗重大成就和历史经验的决议' (Resolution on the Major Achievements and Historical Experience of the Party's Centenary Struggle), '关于《中共中央关于党的百年奋斗重大成就和历史经验的决议》的说明' (Explanation of the Resolution on the Major Achievements and Historical Experience of the Party's Centenary Struggle), '学习贯彻党的十九届六中全会精神' (Study and Implement the Spirit of the 6th Plenary Session of the 19th Central Committee), and '学习贯彻党的十九届六中全会精神' (Study and Implement the Spirit of the 6th Plenary Session of the 19th Central Committee). At the bottom of the screen, there is a navigation bar with four icons: '新闻台' (News Channel), '亦控学院' (IGC Academy), '找组织' (Find Organization), and '我的' (My Account). The overall theme of the app is red and white, with a central cartoon character of a young girl.

三级清单

»»»

亦庄控股党委在各部门、各单位提出的实事清单基础上，聚焦群众反映集中的共性需求和普遍性问题，聚焦发展亟待解决的痛点难点问题，聚焦长期未解决的历史遗留问题，研究建立“我为群众办实事”三级清单，即党委挂牌发布一批，领导挂帅一批，基层主动治理一批。各项清单任务要实行台账管理，坚持项目化推进，明确推进措施、牵头领导、责任部门和完成时限。“我为群众办实事”三级清单，进一步明确责任主体、具体目标和完成时限，解决群众急难愁盼问题。大到“推进12平方公里项目安置房产证办理”项目、服务北京市高级别自动驾驶示范区建设等，小到小区门口的化粪池异味，亦庄控股党委积极践行以人民为中心的发展思想，在处理“接诉即办”工单时，秉承照单办理和主动治理相结合的工作理念，认真分析群众反映突出的重点民生诉求，开展专题研究，提出改革措施，推动“接诉即办”从“有一办一、举一反三”到“主动治理、未诉先办”转化，通过一个诉求解决一类问题。

在“我为群众办实事”三级清单中30项聚焦推动

企业高质量发展，亦庄控股各单位、各部门在时间中逐渐形成一批创新体制机制，促进企业运行效率和发展质量提升。例如：党委办公室制订《亦庄控股关于落实市民服务热线反映问题“接诉即办”工作实施方案》明确了“接诉即办”工作目标和具体要求，为进一步提高市民诉求办理质量和效率提供了有力保障。企业运营部建成以“两张清单”为基础+“配套制度”为载体的上下融合、动态调整的战略管控制度体系，将持续做好跟踪与动态调整工作；法律事务部对二级公司诉讼案件加强了跟踪管理，对集团重大案件，建立上下联动、协同会商工作机制，完善集团诉讼管理工作机制；党委组织部实施总部部门和二级公司骨干员工挂职干部的“双向挂职”计划，为优化干部队伍结构、增强整体功能做好人才储备。

亦庄控股围绕落实“产业新城运营商”功能定位，创新完善产业新城全产业链服务体系，提升城市公共服务品质和精细化管理水平，深入推进“智慧集团”“智慧亦庄”建设，提升企业数字化智能化服务水平，积极为平台企业、服务对象提供更多高质量的服务。

四个党建阵地

»»»

坚实的党建阵地是厚植国有企业红色基因的传承，是厚植企业发展动力的源泉。

亦庄控股线上依托党员口袋书App上线“亦控学院”，统筹学习资源，打造集团培训管理规范化、学习内容体系化、学习分析智能化的全员学习和全程跟踪新平台，发布党史教育、理论学习、云上课堂、活动扩展、专题测评等模块，带领大家学习打卡，记录成长历程；线下充分利用集团党建资源，打造“四大学习阵地”，“红色记忆”亦庄控股党建展厅系统全面展现党的百年历史，带领干部职工感悟思想伟力，凝聚思想共



识；智慧+党建展厅以智慧为手段，描绘集团高质量发展形成的生动实践，突出体现改制以来成长蜕变的新面貌；企业文化展厅回顾30载峥嵘岁月，着眼未来擘画蓝图，进一步增强集团壮大的信心与底气；非公党建护航联盟展厅探索推进特色园区党建工作，以服务产业、企业为主抓手，履行国有企业社会责任。进一步用好红色阵地资源，覆盖全员思想教育，推动党的创新理论在亦庄控股落地生根、开花结果。

在喜迎中国共产党建党100周年之际，位于亦城时代广场的亦庄控股党建阵地揭牌，这是亦庄控股党建工作的又一创举，也是亦庄控股集团为推动党史学习教育在广大党员群众中广泛开展而开辟的重要实践平台。先后被人民网、北京电视台、《北京青年报》等十余家中央、市属媒体广泛报道。“心中有信仰，脚下有力量”，党建阵地就是我们这一代建设者翻开党史长卷，追寻红色足迹的一扇门，党旗之下，我们将继续秉承着始终不渝为人民的初心宗旨，知重负重，与时代同行。

也是在今年，亦庄控股智慧党建阵地揭牌亮相，这

是亦庄控股继首个红色党建阵地成立后，在“智慧+党建”领域的一次创新探索，进一步丰富深化了具有亦庄控股特色的国企党建工作重要成果，为企业实现高质量发展凝聚强大合力。

机器人变身为展厅解说员，讲述建党百年峥嵘史；AR增强现实技术让人仿佛回到了炮火纷飞的年代；手机或平板与“智慧猫”对准“暗号”，一段段党史纪录片将尘封的历史档案徐徐展开……这个科技感十足的智慧展厅，让党史学习课堂变得更加生动立体、有声有色。企业发展要与时俱进，党建工作更要紧跟时代步伐，全方位展现了亦庄控股集团服务全市党员，加强组织领导，实现纪检阳光监督的种种成果。

学习内容可更新，学习方式生动多样，创新理念层出不穷……智慧党建阵地是亦庄控股推进党建工作不断深化、细化，与时俱进的又一创新载体。借助这一平台，党史学习教育研讨，青年学习与实践活动，系列新媒体产品等新鲜有趣的学习方式和内容应运而生，惠及越来越多的党员、群众，让全体控股人都成为党史学习队伍中的一员。

五位一体融媒体平台

»»»

讲好亦控故事，树立首都国企形象。亦庄控股积极构建党委统一领导、全平台作用充分发挥、全领域统筹监管的三级宣传管理体系。

今年以来，亦庄控股微信公众号、App、网站累计发布稿件6600余条，阅读量近80万次，较去年增长20%；视频号运营以来，发布短视频120余条，阅读量近55万次，我在“疫”线、服贸会、改制四周年等多个专题刷屏亦庄控股人朋友圈；《博大》内刊相继完成高质量发展、百年奋斗、三十而立、产业成长、创新发展主题专刊，深度剖析集团改革发展成果，更加广泛、全面、有深度地阐释好集团发展的生动实践，营造共同奋斗的良好舆论氛围。

持续做好重大主题宣传，做活经营工作报道，做优

品牌形象宣传，积极与中央、市属媒体建立起良好互动关系，今年累计对集团各类新闻活动策划报道32次，围绕重大主题宣传报道以及集团核心业务发布热点新闻120余篇，进一步提升集团品牌影响力，集团发展成果受到社会广泛关注。

亦庄控股党委在党建工作实践中，开展了诸多创新举措，这些党建创新并不是天上掉下来的，而是从亦庄控股多年厚积党建工作经验，总结党建成果的土壤中生长出来的，是奋斗者的足迹一步步走出来的。各项创新举措在着力提高各级党组织的政治功能和组织力，提高党员干部的政治站位和政治能力方面，更好地发挥了基层党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用。

市政协委员白文做客《政协e事厅》 谈“两区”建设

■陈琳琳



“关注‘最后一公里’的问题导向，同时也要更加关注‘最初一公里’的顶层设计，只有顶层设计和问题导向能够有效协同，‘两区’建设才有更好的发展。”作为市政协委员、经济委员会副主任，白文在多次调研后提出自己的建议。

“两区”建设是党中央在构建新发展格局中赋予北京的重大责任，是推动首都高质量发展的重要抓手。无论是科技创新、服务贸易、大数据，还是在文化领域，在规划面积为119.68平方公里的“两区”建设可分为科技创新、国际服务贸易、高端产业3个片区，围绕各自的区域特色和资源禀赋，进行差异化发展。提升科技成果转化，高端技术引进和新兴产业的孕育和发展能力。自2020年9月，国务院先后批复、印发国家服务业扩大开放综合示范区、中国（北京）自由贸易试验区相关方案以来，白文表示“两区”建设是一个重大战略机遇，北京的“两区”政策红利叠加含金量非常高，覆盖面也很广。

量非常高，覆盖面也很广。

“两区”建设将以供给侧结构性改革为主线，建设更高层次的改革开放经济体，其目标是致力于打造北京市新时代、新的改革开放高地，形成可复制、可借鉴、可推广的北京样板和北京模式。

而这其中，亦庄控股也肩负着打造“亦庄样板”和“亦庄模式”主力军的角色，作为亦庄控股党委书记、董事长的白文，用一个鲜活的例证呈现出“两区”建设中政策叠加巨大成效。亦庄控股旗下企业亦庄服贸在保税物流领域探索出创新的“即进即出”举措，今年1~9月进出口货物总值达到39亿元，比上年同期增加19亿元。

在北京电视台北京时间《政协e事厅》中，白文表示，“‘两区’建设既是使命也是任务，站在国企角度理解，它更是一个发展机遇。”他代表经开区企业谈了变化最大的几点感受，一是政府的营商环境有巨大的转变，“一站式办公”“一个窗口对外”的实施使办事效率提高了，工作人员的服务态度也非常好，同时政府给企业送服务包，坚持问题导向，真正到一线解决企业问题；二是“两区”建设过程中贯穿“改革和创新”的重要主题，政府办公除了办理经开区本地事务，可与广州开发区、天津开发区联通互办，这种做法可以形成一个可复制的范本，具有很好的示范效应；三是环境的变化，经开区在智慧汽车领域探索出“车、路、云、网、图”五大要素和“共性技术、增值服务”两大支柱，使入区企业可以感受到智慧带来的便捷。同时，他还指出“高端”和“试验”是两区的关键



潘清泉/摄

词，在风险可控的情况下坚持引进、服务高端，坚持大胆地试、大胆地闯，自贸区发展大有希望。

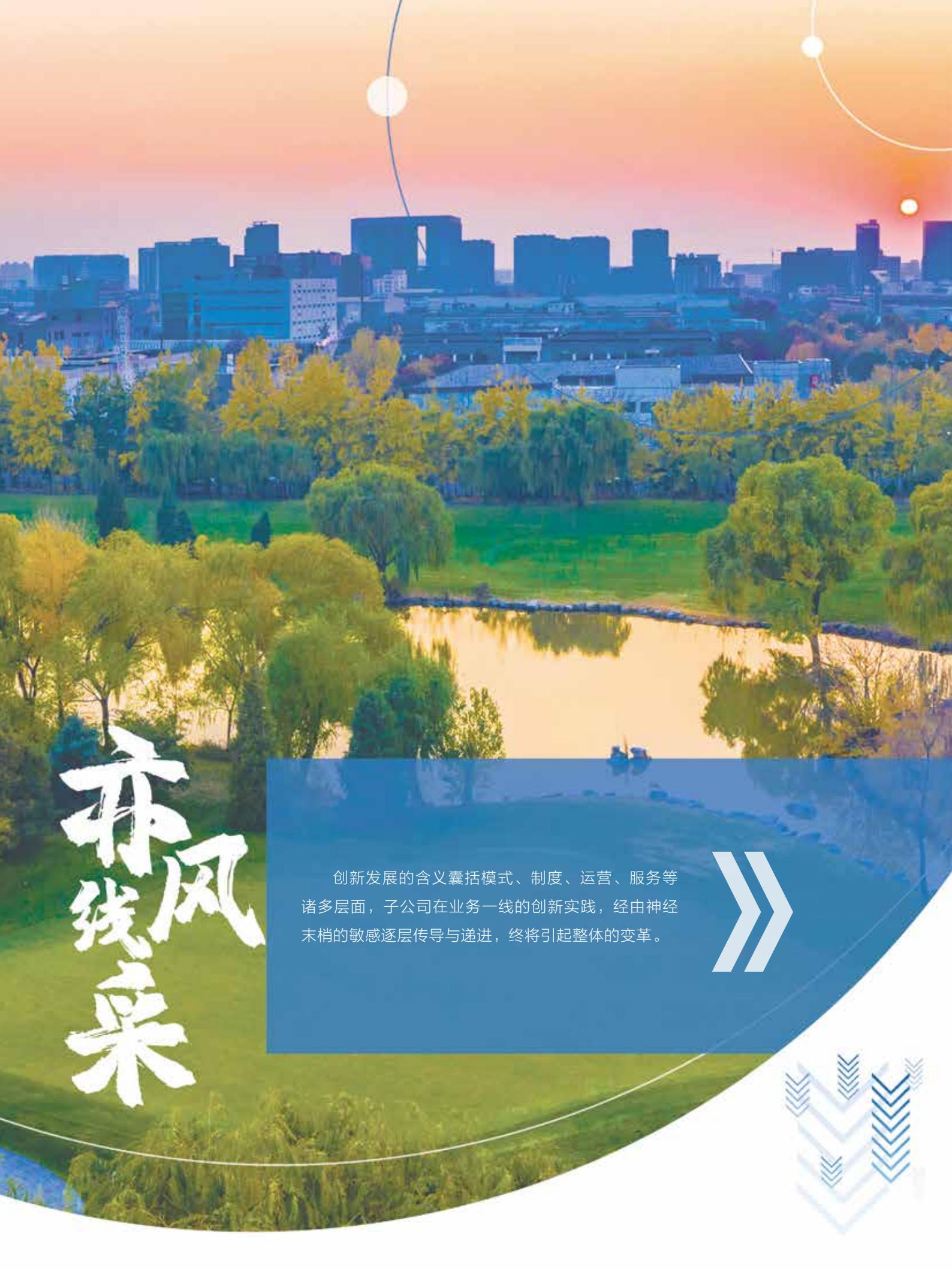
为了近距离感受智慧的力量，白文与《政协e事厅》主持人到北京市高级别自动驾驶示范区创新运营中心，体验无人驾驶汽车。该运营中心集环境感知、智能决策等多功能于一体，是示范区的大脑，设有无人配送、无人零售、无人巡检、无人清扫车辆等应用场景。这些车辆集成多源传感器感知技术、融合定位技术、智能决策技术等，可实现全景监控、智能识别、远程处置、威慑报警以及智能切换自动驾驶路线等操作。

北京市政协常委会围绕“全力推动‘两区’建设，助力首都经济高质量发展”主题开展协商议政，白文强调，要增强企业对政策红利感受度，平衡“两区”政策感受冷热不均等问题，进一步提升服务精准度和政策感受度。

白文建议，要加强与国际先进贸易投资规则对

接，加快构建与国际规则接轨的制度创新体系，从跨境资金流动便利、数据跨境安全有序流动、人员从业便利、土地支持和技术保障等方面加强制度创新，加快探索实施一批具有较强国际市场竞争力的开放政策和制度。坚持以企业发展需求为导向，关注企业诉求，提供精准菜单化服务，有的放矢，解决政策的精准度。加强知识储备，开展前沿研究，掌握运用国际规则，提升干部专业化程度，真正让政策实现落深、落实、落细。

白文还建议，要打造高品质“类海外”环境，营造优质国际化营商环境；“两区”建设不仅是单纯打造区域性的发展亮点，而是要着眼于形成新发展格局，构筑代表国家更好参与全球合作与竞争的示范平台；必须坚持世界眼光、国际化标准，在吸引利用外资、国际交往环境和配套服务能力方面全面提升；要进一步优化要素供给，在营造开放环境方面形成示范。■



创新发展的含义囊括模式、制度、运营、服务等
诸多层面，子公司在业务一线的创新实践，经由神经
末梢的敏感逐层传导与递进，终将引起整体的变革。



飞驰在自动驾驶赛道上的智能院

■程琳琳

从兴建第一座标准厂房开始，亦庄控股就在创新之路上不断跋涉，作为首都改革发展的“试验田”，经开区一直保持着探索新事物、新模式和新业态的激情。当前，新城运营商的服务更加多元，创新元素的传导更加迅捷，创新所引起的产业变革更加强劲，这一切的变化都对亦庄控股的创新能力提出了更高的要求。

历史从未给过亦庄控股“躺平”的机会，只有经常徒步荒野的人，才能听得见远山的呼唤，具备穿越“无人区”的勇气。在全产业运营模式中，智慧环节如同一首乐曲的序章，既有锋芒，亦有光芒。



引言

一辆“亦鹿”自动售卖无人车正准备拐过亦城科技中心四号楼的楼角，面对空无一人的路面它突然刹车停下，大约几秒钟以后，一位职工从楼角穿出来，从它面前走过。之后，这辆餐车重新启动行驶。

或许这就是无人驾驶餐车的“聪明”之处，它能够在视线盲区感知到有人经过，从而提前采取避让措施。我们几乎可以从智慧餐车这一个小小的举动中，窥探到“聪明的车、智慧的路、实时的云、可靠的网和精确的图”五大体系协同配合所起到的效果。

智慧餐车具备L4级自动驾驶能力，能自主规划行进路径；车内可以对食品进行加热或者制冷，可在不同时间段提供多种餐饮服务；当车里货品售罄，无人车还能自动开回商店补货。“它还可以通过算法计算出最有购买意向的区域，智能切换自动驾驶路线。比如在篮球场附近，无人车可以通过热成像感知到哪里有人聚集，判断这里可能刚结束一场比赛，就会主动开过去卖水和饮料。”工作人员介绍。

在北京市高级别自动驾驶示范区内，还能看到无人配送、无人零售、无人巡检、无人清扫车辆等诸多应用场景。车辆集成多源传感器感知技术、融合定位技术、智能

决策技术等，可实现全景监控、智能识别、远程处置、威慑报警，以及智能切换自动驾驶路线等操作。

汽车的“聪明”程度是不一样的，业内将其分为从L0至L5六个等级。所谓高级别自动驾驶就是指L4和L5等级，它们的主要特点是，汽车控制、状态监视及事项应对都能够实现无人化。其中，L4等级是指车辆在一定范围内可实现无人驾驶，L5等级是指车辆在任何情况下都能实现自动驾驶。目前，在经开区大街小巷奔跑的自动驾驶汽车都达到了L4等级，“聪明”程度不可谓不高。

然而，单车智能的技术路线，只会让车变得越来越聪明，但一辆车就像是一座数据孤岛，感知能力存在界限，在遇到极端天气和被遮挡的情况下，还存在一些安全隐患。“例如，当自动驾驶车辆被大车遮挡就会存在视觉盲区，转道排队时也无法确认前方车辆是停车还是等红灯，等等。”北京市高级别自动驾驶示范区相关负责人说，自动驾驶是一个系统工程，是交通运输工具、道路基础设施与运行智能管控的深度融合。因此，他们选择的是网联云控式的技术路线，通过车联网深度融合，实现车路协同。

北京市高级别自动驾驶示范区是依托国家服务业扩大开放综合示范区、中国（北京）自由贸易试验区建设



讲解自动驾驶



驾驶体验



自动驾驶车辆



契机，2021年北京市政府批复设立的经开区高级别自动驾驶示范区。亦庄控股旗下子公司智能院集团全面参与北京市打造国际一流的高级别自动驾驶示范区建设，积极推进新型基础设施建设，以智慧城市市场应用为核心，推动政务云、企业云、多杆合一、5G技术、物联感知平台及工业互联网在经开区应用落地，用智慧力量助力经开区体制机制改革、业务流程再塑与信息化深度融合，着力构建从规划设计到建设运营的全链条发展模式，打造智慧城市的“亦庄模式”。

目前示范区已完成1.0阶段建设任务，具体包括在经开区建成12.1公里城市道路和京台高速双向10公里高速公路的智能网联路侧感知硬件基础设施，完成云控平台分布式基础架构建设。全面支撑高级别自动驾驶示范区建设；完成支持远程驾驶的低时延专网试点建设，实现了车端高清视频上传、车路协同信息实时传输、平行驾驶远程监控、交管信息实时推送等功能；成功入选住房城乡建设部及工业和信息化部“双智试点”、工业和信息化部“安全试点”、发展改革委“5G新基建”等国家试点项目及重大专项，社会效益和业界影响力不断彰显；产业聚集初见成效，百度、小马智行、京东、美团、



云控平台界面



工作人员安装设备

国汽智控、国汽地图等头部企业悉数到齐。

全国首个智能网联汽车政策先行区落地高级别自动驾驶示范区，包括亦庄新城“225平方公里”规划范围、大兴国际机场以及京台高速、京津高速等6条环绕亦庄的高速和城市快速路段。在这些区域，企业可以开展自动驾驶出行服务、智能网联公交车等规模化试运行和商业运营服务，还能进行智能网联汽车高速测试，早晚高峰、夜间、雨雾天气等多种复杂场景测试。

得益于政策先行区对新产品、新技术、新模式的创新性政策探索。智能院帮助经开区首次在京突破自动驾驶车辆早晚高峰测试限制；允许无人配送车获取路权上路运营，出台国内首个无人配送车产品应用标准和管理办法；在全国率先制定实施异地道路测试结果认定方法；开放自动驾驶汽车高速测试，制定出台国内首个智能网联汽车高速公路道路测试与示范应用实施细则等。

此外，通过在城市路口试验部署新型城市智能系统，验证智慧城市基础设施和智能网联汽车的最佳耦合方案，初步形成了标准路口的建设方案和标准规范，包含多杆合一、传感器复用和部署、车城网混合组网等。还针对上路标准、通行规则、安全监管和保险等方面，制定有关政策。

在云端，示范区通过搭建由边缘云、区域云与中心

云组成的云控基础平台，支撑自动驾驶、城市管理、企业应用、个人服务等应用实现。当前，示范区已完成云控平台中心云和边缘云基础架构，完成了九大功能平台模块设计，17类道路交通事件标准化定义有序进行，车辆实际道路测试正式开展，国内首个可系统对外服务的网联云控体系初步建立。

在网端，以开放的态度支持LTE-V、5G和EUHT等技术的试验应用，提高车辆入网渗透率，为高级别自动驾驶车辆赋能的同时，也可向下兼容，为低级别和传统车辆提供辅助预警和信息服务。

在图端，已完成1.0阶段城市道路、高速公路高精度地图采集及数据制作，地图第三方平台服务机构工作流程及整体方案已向社会正式发布。与传统导航地图不同，高精度地图以三维立体形式呈现，涵盖的信息非常丰富，包括车道线、附近设施的坐标位置等，而且精准度极高。

也就是说，“智慧的路”通过全息智能感知设备，形成对交通状况的全面感知，路侧计算单元将感知数据分析计算结果，通过“可靠的网”下发给“聪明的车”和“实时的云”，同时更新“精确的图”，提供车路协同安全预警服务，为“聪明的车”提供感知及决策支撑，实现车路云网图的协同配合。这不仅实现了车路协同，也为智慧交通、智慧城市建设添砖加瓦，实现了智慧城市基础设

施与智能网联汽车的协同发展。

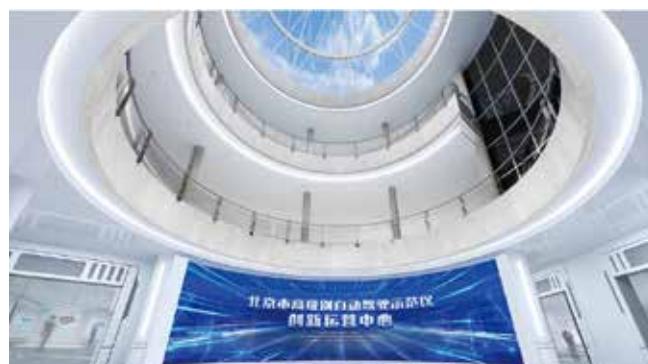
下一步，高级别自动驾驶示范区将和政策先行区形成良性互动，持续推进高级别自动驾驶车路协同技术创新，重点实施“强云、扩路、组网、联车、落图”五大专项，聚焦政策监管创新、群智编队协同、智慧交通管理、展示中心建设四类任务，实现接入千辆高级别自动驾驶车辆，服务万辆网联车辆的目标。“尽快形成可复制可推广的管理经验，为产业发展和行业管理做出贡献。”北京高级别自动驾驶示范区有关负责人表示。

智能院定位为“中国智慧城市创新建设运营引领者”，承担统筹智慧亦庄建设、集团智慧化建设，带动经开区智能产业聚集、亦庄控股智慧城市运营服务板块发展的“两统筹、两带动”重要使命。作为智慧亦庄建设的主平台，自成立以来，智能院已在智慧城市、数字政府、自动驾驶、数字基础设施等四大板块形成统筹实施能力，在经开区“六个一网”政务统办平台、智慧集团、智慧社区、多杆合一等多个项目建设运营中担任实施主体，并在北京市多个区域开拓了智慧城市业务。

亦庄控股在建设经开区、服务经开区过程中积累了深厚的产业新城运营经验，同时，也在与经开区一起，向更为广阔、更为深邃的领域探索前行，从创新中寻找动力，是经开区的属性，也是亦庄控股的使命。



创新运营中心建筑效果图



创新运营中心内部效果图





潘清泉/摄

打好新城投资组合拳

■ 李波

围绕产业新城运营商功能定位，升级主营业务，设立亦庄投资，通过资本与产业建立更加深入的纽带关系，形成发展共同体，伴随产业增长获得国有资本的保值增值。与此同时，建立与行业特点相适应的经营机制、考核评价机制、激励约束机制是保障事业长久健康发展的基础。与创新业务相比，立足主业转型升级和建立健全适应行业发展要求的市场化经营机制，激发创新发展新活力，这是亦庄控股需从个性中寻求共性，实现企业转型升级，踏上高质量发展的快车道。



引言

亦庄投资在刚刚超过一年的正式经营活动中迅速确立了主营业务体系，确立产业投资、产业金融服务两大业务主线，产业基金、直接投资和资产配置业务在产业投资领域谋破题，持牌金融服务则在产业金融服务领域谱新篇，商业保理牌照拟于近期获批。

在2020年拿到私募基金管理牌照后，亦庄投资开拓形成股权一级市场和一级半市场的组合投资模式，截至目前参与设立3只基金，主导发起3只基金，基金管理达

到10亿元。年内，新增投资项目8个，累计投资项目36个，投资组合初步建立；其中上市企业5家，具备明确的退出渠道；获得后轮融资企业7家，均呈现账面浮盈。以上基金收益和项目分红、回收及公允价值增值使亦庄投资在正式运营首年便取得良好的经营业绩。

从行业对标来看，亦庄投资的体量和规模还比较小，抗风险能力还有待提高，在暗礁丛生的金融领域，每一步都必须在谨慎前面加上“更加”两个字。

这一年亦庄投资一边申请各类金融牌照，一边强化自身的公司治理、制度流程和合规风控体系，共计下发试行制度37项，在建拟发制度11项，公司管理制度体系基本建成。基于此，公司围绕议事决策和公司经营管理两个层面完成流程梳理。

用制度建设努力降低“风险”成本，同时，亦庄投资也需亦庄控股层面制定符合行业特点的差异化

“容错”机制。金融本质上就是收益与风险的博弈，与行业接轨，针对不同的风险特征，制定不同的风险策略，从而培育出一家有实力、能够在搏击风浪中逐步成长的投资企业。

在降低“风险”成本之后，亦庄投资也在努力探索薪酬和激励机制的市场化，人才是金融机构的核心竞争力之一，如何引进和留住高端人才，是公司必须要考虑的问题。既要符合国有企业特征，又要在残酷的市场竞争中强肌健骨，必然需要创新思路，构建起与自身企业属性相匹配的运营模式。亦庄投资已经通过诸如长效激励机制、基金从业者放弃国有企业身份等创新举措，探索留住和培育人才的实践，并取得了一些成效。

无疑，绑定国家主导产业是亦庄投资规避风险，取得收益最大化现成的安全边界。下一步，公司将在产业投资板块中强力打造自有基金体系，上规模、成组合。

公司作为基石投资人，撬动其他资本共同投资，打造自管基金体系，努力建立政府基金、国央企、业内机构合作生态圈，也将立足中早期投资阶段形成模式建立自身的竞争优势，并探索在S基金层面弯道超车。同时，聚焦流动性与收益率，优化公司资产结构配置，立足股权一级半市场，布局上市公司定向增发、可转债等投资机会，保障公司现金流与收益稳步向上。

而在产业金融板块，将依托亦庄商业保理公司根植产业链、供应链，打造“产业保理”特色发展模式。一是聚焦产业链的龙头企业、核心企业，依托其产业链和供应链进行市场化营销拓展，形成独有的

“产业保理”特色发展模式；二是聚焦服务集团及兄弟公司，搭建应收应付融资服务平台，发挥协同发展优势；三是结合业务发展进度，适度放大债务杠杆，与金融机构和同业机构广泛合作，适时开展公司资产证券化；四是将来在筑牢业务发展的基础上，探索引入对公司业务加持的战略性投资者，进一步扩大公司的发展资本。

“十四五”期间，亦庄投资这个“新兵”将在搏击市场的进程中变成“老兵”，更重要的是会变成“特种兵”。运用金融杠杆的力量，成为撬动亦庄控股高质量发展的重要支点之一。



潘清泉/摄

城市更新聚合力，“有机生长”新未来

■ 城市更新公司 赵丽彬

“十四五”时期，随着城市化进入后半程，城市发展已由城市扩建、迁建向城市保护与发展、城市空间价值提升转化。城市更新作为城市发展新的增长点，势必成为未来我国城市发展的新常态。从粗放式的“大拆大建”转向“绣花式”的精细化微更新，如何打造适应城市未来发展需要的可借鉴、可复制的城市更新模式，是城市发展留给政府和企业研究探索的新课题。

在这样的背景下，城市更新公司协助经开区将城市更新同转变经济发展方式、调整产业、区域结构紧密结合起来，通过回购项目积极发挥引资、引智、引技协同效应，陆续进驻北汽新能源、威讯联合半导体、京东无人科技等高精尖产业，立足“三城一区”中“一区”定位，打造具有全球影响力的科技成果转化承载区、高精尖产业主阵地。

随着越来越多的产业园区相继“重生”，城市更新之于产业升级再造的强大推力正日益彰显。



今年，经开区完成“十四五”规划的编制，按照北京市城市更新行动工作要求，经开区将继续探索低效产业园区“腾笼换鸟”及老旧厂房更新改造的“亦庄模式”，以产城融合为原则，探索产业用地（类）城市更新项目中优化职住比例、补足公共服务设施短板、创新空间复合利用的政策路径。在经开区全面启动城市更新的新发展阶段，城市更新公司将围绕“空间重构、产业升级、产城融合”三个维度，发挥城市更新功能平台作用，落实经开区高质量发展要求，在全力推动升级版经开区和亦庄新城城市更新、产业升级的过程中，积极探索一条具有亦庄城市更新特色的创新发展道路。

创新发展思路，充分发掘内需。

城市有如构造精密的生命体，是处处密切关

联、和谐共处的有机整体，因此，城市更新绝不是简单的、孤立的个体改造，而应该是顺应既有城市肌理，在可持续发展的基础上展开的系统工程。城市更新公司按照《北京市城市更新行动计划》和经开区“1+N”新的政策精神，以亦庄新城“225平方公里”一盘棋的思路，关注“两街八镇”的发展实际，以城市更新专项规划为统筹，针对经开区以往工业产业项目相对分散，企业间协作互动不足，带动作用不明显的问题，通过吸纳整合土地和空间资源，完成城市存量资源的再配置，充分发挥产业集群效应，推进城市连片更新。

随着轨道交通与城市融合发展的“站城一体化”理念逐步兴起，“轨道微中心”概念的适时引入，为城市更新提供了新的思路。目前，市政府批复的第一批“轨道微中心”达71处，多数位于城市

引言

建成区和重点功能区，其中，亦庄新城荣昌东街站、同济南路站、经海路站、次渠站等7个站点获批第一批微中心项目，为重点功能区提升和城市空间改善注入了新的动力。

目前，城市更新公司已启动产业片区、轨道微中心、传统商圈等类型项目城市更新模式研究和重点项目梳理，拟通过街区单元更新、轨道交通站城融合等实施路径，参与推动产业用地(类)、老旧商务楼宇、老旧小区等领域城市更新工作，逐步形成以产业升级为核心的城市有机更新模式，提供城市发展和产业升级综合性解决方案，为城市赋予蓬勃的生命力。

创新合作模式，推动产业升级。

城市更新不同于以往的城市建设方式，通过新增用地的出让来进行土地开发和建设，而是在存量土地上二次开发，在区域统筹优化调整的大背景下，势必关系到多方利益的平衡，工作难度可想而知。在这样的前提下，仅靠收储回购方式盘活存量用地显然是不够的，选择适当的合作方式同产业用地持有方深度联动至关重要。

城市更新公司积极开展合资合作、受托运营、趸租经营、咨询服务等新业务模式，储备项目12个，与星海钢琴、华腾橡塑等重点项目在合作路径、产业方向、更新路径等方面初步达成共识。后续，公司将继续探索市场化发展道路，通过回购、收并购、股权合作、轻资产运营、司法拍卖等各类市场化运作手段、运作模式，寻找优质城市更新项目，推动项目投资、改造、开发、运营，通过空间再规划、产业再聚集，为产业创新赋能。

同时，顺应市场需求，以优质产业空间为基础，提升企业资产管理意识与服务水平，形成围绕资产运营的核心竞争力。通过运用轻重结合的经营模式，全面激发土地潜力，重构生态服务圈，为高精尖产业落地提供空间，推进产业迭代升级，为城市经济多元化发展带来持续不断的活力。

创新产品设计，优化产业空间。

产品是企业可持续发展的根本，城市更新公司全面强化创新驱动，立足产业需求，致力于打造具有吸引力的优质、特色产业空间。

今年5月31日正式开工的“健康智谷·产业公园”项目原为软包装印刷基地，曾是环保部门重点关注的排污单位。2019年，城市更新公司以回购方式完成盘活，按照经开区城市更新政策精神，建设现代化智能园区。

该项目总用地面积约0.89万平方米，总建筑面积约2.39万平方米，项目建成后将是集生产、研发、生活配套于一体的绿色健康产业园区，可吸引1~2家生命健康成熟企业入驻。作为第一批开展城市有机更新的标杆示范项目，“健康智谷·产业公园”项目以建筑节能、绿色施工为抓手，在充分总结低碳、环保、节能等技术经验的基础上，打造绿色技术与产品应用和智慧化水平行业标杆，全面推进建筑领域节能减排持续深入开展。“整个项目采用装配式建筑的方式，通过打开围墙，拟打造多层次开放街区，使企业、建筑、城市融为一体。”项目负责人介绍道。同样作为经开区城市更新首批标杆示范项目，北京市城市更新示范项目“天空之境·产业广场”充分贯彻“绿色、智能、国际化”的更新理念，积极探索“摩天工厂”模式，推动高精尖产业上楼，构建产业承载性强、功能复合、无界共生的垂直产业空间链。不仅如此，经开区还将以“天空之境·产业广场”项目为核心，通过城市更新方式，引领永昌路发展成为国际产业大道。

未来，城市更新公司将从增强产业用地的复合服务功能出发，科学确定产业定位和发展方向，在产品设计层面，最大限度地挖掘区域价值，提升区域形象，满足产业结构调整和转型升级需要，吸引优质企业落户，在积极贯彻新规划理念的基础上，打造成熟产业地标。

创新金融支持，助力城市更新。

城市更新业务产业链条长、项目周期长、利润



健康智谷效果图



天空之境产业广场效果图

相对较低，风险相较传统业务更大，仅靠政府和平台公司资金难以支持大规模、高质量的城市更新开展，因此，通过引导社会资本参与项目收购建设，是未来城市更新解决资金缺口的重要手段之一。

实际上，城市更新项目在前期启动阶段的融资相对最难，主要是要解决资本金问题。通过探索实施公募REITs、CMBS等资产证券化方式，有助于全面提升公司融资能力、资本运作能力、市场拓展能力，推动形成长短结合、轻重平衡的资产运营模式，助推公司规模与品牌协同发展，确保战略目标的实现。今年，天空之境、健康智谷项目完成经开区首单城市更新贷款，融资约10亿元。

片区更新收购、改造资金体量较大，与单个园区更新相比，更适合运用基金形式来破解启动资金难题和资产长期持有所需的资金难题。通过选取具备较强资金实力、上下游资源及经验的金融机构和大型企业共同合作，推动经开区“城市更新基金”落地，以市场化运作方式，整合社会资源、撬动多

方主体积极性，有利于落实上位发展规划、完成政策任务，针对公司现阶段目标项目实现快速、大规模的有机更新。积极探索“园区基地+产业投资”双轮驱动产业升级赋能模式，利用资本招商手段，吸引产业龙头及上下游优质企业落地，实现优势互补、资源共享，显著增强产业链集聚态势。

从“有没有”到“好不好”，城市更新的创新推动了城市建设的变革，城市更新的成功实践对于解决城市空间资源紧缺、促进经济社会转型、重塑空间形态、完善城市功能结构、优先落实城市基础设施和公共服务设施具有重要和深远的意义。作为经开区城市更新、产业升级平台的实施载体，作为亦庄控股产业新城运营商的重要支点，城市更新公司在探索城市更新发展的进程中正在一步步打破现有边界，推动构建产业自发聚集的生态圈，以产城融合的新发展路径，激发城市有机运行活力，真正将经开区打造成为生产生活生态融合、宜居宜商宜业的现代化新城。

“老”热力有了新客服 数据跑路代替群众跑腿

■陈水清

引言



当新基建的浪潮呼啸而来时，一些传统企业也开始寻找智慧和大数据实现自身的升级与进化。开拓热力借助“云”的力量，将群众以前的跑腿，变为手指在手机上的一点即通，为用户便捷当作创新功能的出发点，实现数据库积累，必将为今后更大规模的创新，提供难能可贵的样本基础。

冬季供暖关系到千家万户。作为一项基本公共服务，供暖服务是否高效便捷，对群众的生活质量有很大影响。

在北京经济技术开发区，为让用户“少等一分钟，少走一里路”，北京博大开拓热力有限公司积极推出“云客服”系统，以网络通信技术为基础，一站式搭建线上缴费、开票、报修综合智能服务平台，解决精细化管理“最后一公里”的重点和难点，让用户

感受到供热服务“暖到心”。

据了解，开拓热力负责经开区36个小区、4万多居民的冬季供暖保障工作。以往，供暖用户需要通过线下固定网点、小区流动服务站点、预约收费员上门等方式进行缴费，有时为了解决一个报修问题，用户要来回跑好几趟，“希望开拓热力公司可以推出一个线上系统，我们足不出户就可以办理所有业务！”一名用户讲道。

供暖无小事。面对供热用户提出的需求，今年年初，开拓热力全面梳理公司用户服务体系，进一步解放思想，以用户需求为导向开展了调研工作，将“完善供热客户服务系统”作为一项重点工作任务。2月项目立项，4月完成热力收费和报修系统搭建工作，5月完成系统测试。7月，系统平台上线试运行，实现自助缴费、智能推送、电子发票等新功能，实现更加便利的用户服务。

“云客服”系统与线下办理业务相比，原来必须到网点办理和需要人工受理的业务，现在可以通过“屏对屏”进行远程办理，实现了线下网点多种资源的云上迁移，实现网上办、掌上办、一次办——热力服务一网通办。不仅为用户节约了时间成本，而且在





开拓热力云客服

疫情防控、极端天气等特殊时期，有效满足了用户健康安全等多重需求。

“云客服”系统具备智慧收费、极速开票、智慧“走收”、智慧报修、智慧清欠、无纸化派工六大创新功能。依托微信、支付宝等自助缴费平台，客户可通过手机端的微信公众号和支付宝小程序等便捷方式智能缴费。收费系统与电子发票系统对接，用户缴费后自动开具电子发票选择发送邮箱或下载到手机。用户输入开票信息后3~10秒钟生成电子发票。

“云客服”系统实现智能POS机通过互联网与收费系统互联，实时读取用户信息，集成线上订单二维码，用户实现线下扫码支付。那么，针对欠费用户系统会自动生成催缴单、提升清欠工作管理成效，为工作人员工作提供数据支持。

在线报修服务也缩短了维修时间，用户可在线报修，即时发送文字、语音、图片、位置信息，随时查看工单进度。告别了传统的清单表格，维修人员直接通过手机端实时收到工单提醒。维修任务完毕，维修人员线上反馈任务完成情况，解决了重复派单和压单问题，减少了维修处置时间。

“云客服”系统的亮相，也成为媒体关注的焦点。11月，北京卫视新闻频道对“云客服”系统的便捷、高效进行了生动地报道。“非常方便，疫情期间在家就可以缴费了。如果暖气不热的话，还可以在系统上面报修。”报道中一位市民热忱地说道。

此外，开拓热力针对社区孤寡老人、独居老人等特殊群体，成立了党员先锋队和青年志愿者服务队，主动上门、靠前服务，确保用户温暖过冬。

开拓热力一直把成为“安全、绿色、智慧、高效”“国内一流能源供应商”作为企业愿景，积极为经开区建立安全可靠、绿色低碳的能源体系，真正为用户提供优质、便捷、高效、贴心的服务。今后，公司还将持续从解决用户最关心最直接最现实的问题入手，奔着问题去，盯着问题改，不断推动供热服务保障工作向精细化延伸。

保障和改善用户服务没有终点，只有连续不断的新起点。开拓热力在传承“为人民服务”的时代价值

Q：开拓热力云客服是什么？

A：开拓热力云客服是为用热用户
提供线上 缴费、报修 等业务的微
信小程序。

Q：如何找到开拓热力云客服？

A：微信搜索 **开拓热力云客服** 或
扫描下方**二维码**，就可以找到我啦~



Q：怎样快捷绑定？

A：按照**如图步骤**操作，填写用热地址，即可绑定。





中汲取力量，发扬“钉钉子精神”，以时不我待、永不懈怠的精神状态，争当经开区创新发展的奋进者、搏击者；以功成有我、责任在我的担当意识，争当经开区高质量发展的开拓者、奉献者，为经开区广大人民对美好生活的向往奋斗。



帮助客户使用“云客服”



工作人员操作演示



园区一抹绿

用“盛元绿”涂抹“智造”底色

■陈水清

亦庄盛元长期以来，将绿色发展理念贯穿在园区规划、建设、运营全过程，打造了一系列绿色、智慧的特色产业园区，为经开区的高质量发展增添了一抹靓丽的“绿色”。



引言

经开区的汽车产业发展离不开实力企业的支持和建设。如今，在亦庄盛元建设下的高端汽车及新能源汽车关键零部件产业园发展蒸蒸日上。项目一直与经开区产业发展蓝图相一致，汇聚了区域全方位资源，并在政府多重政策利好的支持带动下，强势引导着经开区四大主导产业中的汽车产业高速发展。

今年，在保证园区建设和运营品质的同时，高端汽车产业园获得绿色建筑三星设计标识，与此同时，亦城时代广场成功获评经开区首个LEED CS金级运营标识，成为区内唯一拥有绿色建筑三星认证“绿卡”的综合体；N9细胞产业园获评北京市绿色安全样板工地，“亦城客厅”13C3项目、66M2首药园、C9新药园正在进行绿建三星评价。亦庄盛元长



高端汽车及新能源汽车关键零部件产业园

期以来，将绿色发展理念贯穿在园区规划、建设、运营全过程，打造了一系列绿色、智慧的特色产业园区，为经开区的高质量发展增添了一抹靓丽的“绿色”。

亦庄盛元在自己建设运营的园区营建大面积的绿色空间，为园区配建口袋公园，装点“春有百花秋有月，夏有凉风冬有雪”的四时景观，园区绿地率达到45%以上。此外，园区还摒弃了对水、肥、药需求大，养护成本高的草坪，选择符合生态环保、可持续理念的花卉和植物，采用雨水优先的灌溉原则，积极探索生态养护模式。

在园区规划设计阶段，以绿色节能、可持续发展为目标，对建筑建材及结构进行优化设计，降低建筑二氧化碳排放。提升节能设计水平，通过LOW-E铝合金断热外窗、高性能外围护结构，降

低建筑空调采暖负荷。加强雨水循环利用、海绵城市、节水技术的应用，推进光伏等绿色低碳能源的规模化使用，为实现项目卓越性能奠定基础。

此外，亦庄盛元还致力于加大装配式建筑技术的研究与应用力度，本着因地制宜、经济适用的原则，推动建造方式创新，扩大装配式建筑比例，有效节约资源、保护环境、减少污染。

在施工阶段，强化绿色材料应用和建设过程质量控制。全面实施绿色施工管理，严格控制场地水土流失和沉积，加强防尘和降噪控制，对建筑材料和建筑垃圾专人监管、分类回收。此外，还利用废旧建筑材料打造休闲设施，增加绿化小景，提高工地绿化率，营造“花园式工地”。

在运营阶段，通过智慧能源、智慧楼宇的协同应用，推行精细化、智慧化的管理模式，实现园区

能源系统运行和能耗的实时监测及远程调控，促进节能减排。助力企业建立固体废弃物回收循环利用机制，提高绿色运营全员参与度，加速形成以绿色循环经济为主基调的可复制、可定制的无废园区运营模式。

了解到园区企业海斯坦普汽车组件（北京）有限公司有回收物处理的需求，亦庄盛元便就近为其建设了可回收物收集站，这是亦庄盛元破解企业“急难愁盼”问题，助力企业建设“绿色工厂”，营造更加优美园区环境的一项务实举措。举措虽小，但彰显的是亦庄盛元的国企责任与担当，转化成的是企业实实在在的获得感、满足感。

亦庄盛元高度重视为园区企业服务，不断丰富形式、创新方式，不断提升服务的“精细度、精准

度”，护航入园企业高速增长。自党史学习教育开展以来，亦庄盛元坚持学史力行，将“我为群众办实事”实践活动与服务园区企业和职工结合起来，深入了解企业需求，办实事、解难题，有效提升了企业和职工的生产工作与生活质量。

亦庄盛元建设运营的高端汽车产业园深耕汽车“智造”产业，立足“高端装备+智能制造+创新研发”三大领域，打造集“产、研、展、服、综合配套”于一体的汽车零部件“智造”基地，致力于成为全球高新汽车关键零部件“智造”枢纽。在总面积约26.5万平方米上装点着绿色盛装，着力构筑“智能、开放、创新、绿色、共享、生态”的复合型产业园区，以多元功能扶持企业全“生命”周期，创造企业“智造”价值。



潘清泉/摄

迎冬奥 构建视听产业链

■顾娇

引言



2021中国国际服务贸易交易会9号展馆里，一个特殊的摄影棚吸引了不少观众体验。观众站在镜头前，屏幕像“魔镜”一般穿越到《清明上河图》，工作人员点击拍摄，很快一张古色古香的艺术照便打印完成。据亦庄控股展区代表介绍，这是位于中国（北京）高新视听产业园中超高清电视技术研究和应用实验室（简称超高清实验室）运用AI集成算法推出的“风格迁移”趣味项目，照片风格除了中国风，还有时尚或者复古的艺术范儿。

超高清实验室是由国家广电总局广科院运营管理的重点实验室，其自主研发的“智能拍摄与云转播系统”，将为冬奥赛场提供服务，这也是首次采用中国自主研发的“自由视角”技术为冬奥提供赛事信号制作服务。接下来，实验室将立足“基础研发支撑、开放试验验证、产业协同攻关、应用创新孵化”，构建政、产、学、研、用一体化的高新视听协同创新平台，为推动“十四五”及今后一段时期我国广播电视台和网络视听行业技术研发和产业创新提供“硬支撑”。

由于超高清实验室入驻，视听产业园具备了初步的产业聚集能力，京东方、利亚德、中芯国际、北方华创等龙头企业纷纷在此“安营扎寨”。

视听产业园由亦庄控股投资，亦城服务集团运营，位于经开区核心区宏达北路12号，一期总占地面积4.15万平方米，总建筑面积7.46万平方米。根据视听产业需求，打造视听总部基地（万源商务中心）、视听产业孵化器（创新大厦A座）、视听技术研发基地（创新大厦B座）三大功能区，高位布局5G+8K超高清产业，助力经开区视听产业集聚发展。

该产业园以视听产业为主导，覆盖智慧广电和网络视听两大领域，重点聚焦在超高清视频内容的

采集、制作、传输和显示。园区将围绕核心元器件、关键设备、显示终端的研发、生产和市场交易及系统集成、内容集成、分发服务、安全服务等全方位服务体系以及超高清技术在广播电视台、文教娱乐、安防监控、工业制造等3个领域的创新应用引进核心项目，打造上下游相互协作的产业链。

从上游核心元件和硬件制造，到下游的内容应用，网络视听产业上下游企业在亦庄云集，逐渐形成全产业链式布局。视听产业园将建设成为覆盖核心元件、硬件终端、网络传输、平台应用和内容创意“五位一体”的数字视听全产业链基地。

针对视听产业上下游企业需求，亦城服务集团开展园区物业服务建设和产业服务建设，以最优质的环境和服务吸引各类高新视听企业向园区聚集，发挥园区各类视听技术、产品及服务企业的政策扶持优势，加大高新视听企业的孵化支持力度，形成技术、产品、服务良性发展的生态体系。构建“1+1+N”建设目标：1张物联网、1个物联平台、N个智慧应用，以园区各系统为基础，构筑统一园区智慧管理平台，覆盖园区业务的日常管理和运维，打造可持续发展的智慧园区服务体系。

北京经开区视听产业地图



经开区视听产业地图

运用好超高清实验室和行业龙头企业入驻园区所带来的吸引力，亦城服务集团在招商阶段，便积极调研梳理视听产业链发展现状，产业链重点企业、重点项目、重点平台、关键共性技术、制约瓶颈等情况，进行产业案头研究。研究制定视听产业地图、技术路线图、应用领域图、区域分布图等材料，摸清区域产业优劣势，明确区域产业竞争力及发展基础。产业招商人员与产业研究人员共同研讨并制定招商落地工作计划，梳理目标企业长短名单，形成招商“导航仪”，有针对性地进行招商拓展。分析区域及产业政策，赋能招商落地。研究国家、北京市、经开区的各项政策，对视听产业及区域政策、发展情况进行搜集整理、分析解读，不断提升招商综合能力。

亦城服务集团创新拓展招商渠道，合理利用政府资源和市场化手段、与线上平台相结合，并借助服贸会平台积极展示园区政策、服务和环境，积累产业客户资源。

视听产业园的包括产业招商、园区运营、产业研究、合约管理4个项目组共9人，各组分工明确，确保园区运营管理的高效协同。为企业搭建起从注册和入驻起的全生命周期、全产业链的产业服务体系。他们还以万源商务中心2~3层的预留空间为核心，以全新理念打造一个集高



建筑内景



建筑内景

端视听新品发布、品牌展示、用户体验、投资洽谈、合作交易五位一体的视听产品消费及视听知识产权展示交易综合平台。展示中心将采取线上+线下联合的运营模式，形成永不落幕的展会及前沿技术体验中心。

随着2022年冬奥会和冬残奥会举办，新的视听技术快速迭代，5G背景下的4K/8K超高清应用，视听产业将迎来产业高速发展的时期。视听产业园也将提升自身的运营能力，创建优良安心的服务环境、“1+1+N”智慧园区服务体系的建设、多项服务实现“一天办”、建立垃圾分类全流程闭环体系……助力企业繁荣发展。



园区内景



园区效果图



园区效果图夜景



视听产业园效果图

亦庄环境绘就碳中和路线图

■顾娇

2019年4月30日，经开区作为5个特殊地区之一，参照“无废城市”建设试点一并推动。《北京经济技术开发区“无废城市”建设试点实施方案》明确提出将以“无废城市”建设试点为抓手，推动形成绿色生产方式和绿色生活方式，实现经开区经济、社会、环境的可持续发展，探索后工业化时代园区绿色发展模式。根据预期，经开区将在2035年实现工业固体废物综合利用处置率95%、生活垃圾无害化处理率99.8%、资源化处理率70%的总目标。

今年，亦庄水务正式更名为北京亦庄环境科技集团有限公司，意味着这家企业发展方向已经不止于简单的水处理技术，而一直着力探索在“无废城市”建设中如何用好水资源。“无废城市”建设提供了一个契机，如何处理好生产生活污水废水，将水中的固体废物乃至污泥减至最小。LSP污泥减量技术的研究便应运而生。



亦庄环境自主研发的LSP（少量污泥工艺）原位污泥减量技术，是LSP污泥减量技术的主要特点。在自主研发过程中，研究如何最大化减少污水处理后产生的污泥，并且通过污泥自身携带微生物，对污泥进行“消化”，最终使其进行减量处理。基于对生态学理论微生物食物链的研究，通过将大自然中微生物食物链进行人为干预，从而延长微生物食物链，强化食物链中原生和后生动物的捕食作用而达到了污泥减量的效果。

该项目负责人介绍，LSP原位污泥减量技术在直接处理污水厂剩余污泥的“生产级”试验中取得显著成效。在采用10吨装置处理的南区水厂剩余污泥过程中，利用LSP原位污泥减量技术分3个阶段对污水厂剩余污泥进行减量处理，根据试验结果数据来看，污泥减量效果达到50%以上。

目前，亦庄环境正推进到经开区各污水处理厂应用，减小污水处理厂后续污泥处置的压力，实现污泥固废进一步源头减量，为经开区更好减少固废处理



北京电视台报道亦庄环境成本，促使进一步降低固废及污泥产生，为“无废城市”建设添砖加瓦。

亦庄环境也在将这项支撑节能减排创新技术推向全市乃至全国。该项目负责人算了一笔账，以北京市为例，“十三五”期间每年污泥产量为395万吨，按照1吨污泥的处置费用600元左右计算，北京市每年污泥处置投入费用

为23.7亿元。如果污泥减量为50%，北京每年污泥产量将减少197.5万吨，每年污泥处置费用将节省11.85亿元。

实际上，亦庄环境对LSP系列技术研究自2017年起历时3年，从“迷宫格式强化活性污泥法污泥减量工艺研究”项目在污水处理领域的研究，到进行“LSP原位污泥减量技术研究”项目在污泥减量领域的应用性研究，取得了突破性成果。结合研究成果，在水处理行业核心期刊《水处理技术》、化工行业核心期刊《应用化工》等刊物上发表了学术论文，并申请发明专利4件。其中，“城市活性污泥原位减量工艺技术”入选2019年生态环境保护部《“无废城市”建设试点先进适用技术（第一批）》；“迷宫格式污泥减量生物处理技术”入选北京市科学技术委员会《北京市水污染防治技术目录（2020年版）》。

值得一提的是，今年“LSP原位污泥减量技术”项经专家审核，通过科技成果评价，项目成果整体达到国内领先水平。

与此同时，北京广播电视台新闻频道对亦庄环境污泥减量技术进行详细报道，根据报道污泥减量技术目前已经在多地成功应用，完美解决了污水处理“最后一公里”问题。

新闻一经播出，受到社会各界广泛好评！北京市生态环境局京环之声微信公众号、官方微博账号及网络环保达人相继推送转载。还登上了北京市文化和旅游局微博：文旅北京“美丽北京”实时话题，该话题

阅读8.7亿次，参与讨论34.4万人次。企业环保实力、文化得到广泛传播。

据了解，早在2005年12月28日，经开区高品质再生水工程正式开工。建设高品质再生水厂这件事在业内人士看来，充分体现了经开区的远见卓识，当时自来水价格为3.8元，再生水的直接成本为4元，在赔钱而又看不到应用前景的情况下，经开区上线高品质再生水项目。

2018年，亦庄环境全年共产再生水1285万吨，其中东区、南区污水厂处理污水1948万吨，较上年增长11%，出水水质达标率100%，经开区污水处理率100%，顺利取得生态环境部监制的排污许可证。一步一个脚印地努力，换来的是如今的行业样本典范。

如今，在经开区越来越多企业用上了高品质再生水，如京东方、中芯国际这样的用水大户。据统计，经开区万元GDP水耗已连续7年保持在4立方米以内，仅为北京市平均水平的三分之一，用水效率达到国际先进水平，

“再生水替换自来水”年省水1368万立方米。高品质再生水已达到全区总用水量的近30%，占工业用水的40%。

下一步，亦庄环境将更加努力创新，深度开展节能降耗，制定企业碳中和路线图，稳步落实碳达峰、碳中和发展目标，持续提高能源管理服务水平。朝着至2025年末，再生水供应量达到2628万吨，再生水利用率达到30%的目标奋进，助推亦庄新城高质量发展！■





百花园

“艺术让平淡无奇的生活，有了一万种可能。”
这是作者写在文中的一句感悟，所以一场展览背后的
辛苦与琐碎，总会被开展那一瞬间的欣喜所抵消。



【融·和】中奥建交50周年 艺术展的“台前幕后”

■文 / 博大东方(天津)房地产投资发展有限公司运营部 周中英

引言



我平日里也常去看展，看到的是艺术家和策展人已经为我们呈现出最好的作品状态，而全程参与布展的工作，看着一件件作品从无到有，又是另一种独特、新鲜的体验。

过程中，有一个比较深的体会，就是：艺术让平淡无奇的生活，有了一万种可能。一堆普普通通的随手可取的材料，在艺术家手中，变成了精彩的世界，就像艺术家李琳琳的作品，从北京运来的时候就是20几个大箱子，箱子里塞满了钨丝灯泡、塑料娃娃、绳子、鸽子标本、仿真绿植，还有巨型的熊玩偶、梯子、金属架子等等，而在她这，巨型玩偶里钻出了芭比娃娃，攀附在金属架子组成的牢笼里、旧床板上用一堆假的牙齿拼出了一些特定的年份，一串串灯泡挂在笼子上，铺在地板上，绳索缠绕的上空飞过一群白鸽，灯光一亮，像是一场梦幻不真实的舞台剧，但又在疫情当下，让我们感受到一些美好与温暖。

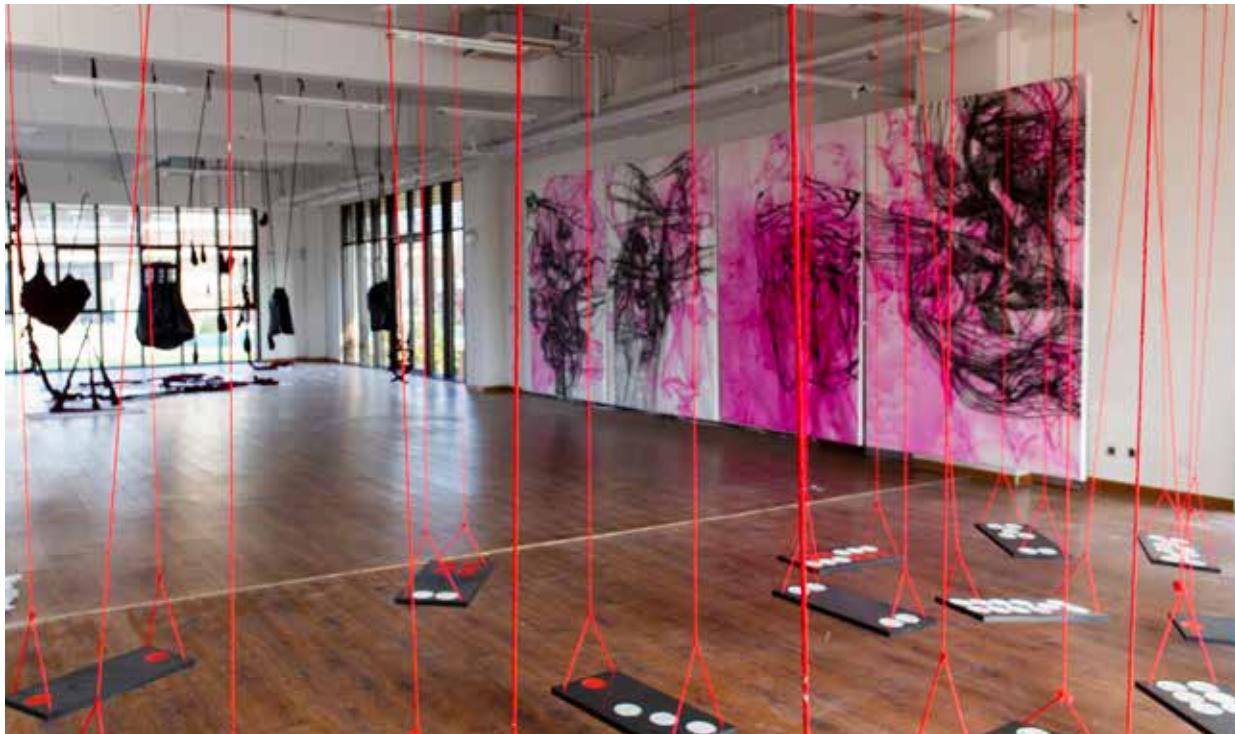
11月19日，“融·和”艺术展在博大东方天津武清区南湖博信广场开幕，此次展览是为庆祝中奥建交50周年，由北京元典美术馆与奥地利驻华大使馆及使馆文化处联合组织，邀请国内外20余名优秀艺术家，共展出作品74件，作品涵盖绘画、装置、视频等艺术形式。此次展览是中奥两国在建交50周年这个重要时刻，就人类文明、文化交流的一次对话，也是疫情之下两国人民对世界和平的祈愿！

博大坤元子公司博大东方(天津)房地产投资发展有限公司作为支持单位，全程见证了策展人、布展团队和艺术家们为呈现精彩的作品所付出的努力。

9月末，美术馆馆长谷燕与公司领导探讨商定要同时筹备3个大型展览，分别是“融·和”艺术展、元典美术馆收藏双年展、国际著名艺术家朱金石的个展，3个大展共涉及园区4个展馆。

10月初，由美术馆馆长也是展览的策展人牵头，

公司领导组织，召开了展前筹备会议，调动运营部、综合管理部、物业方迅速成立布展协助小组，我作为2020年元典美术馆在我们园区的首个“驿动”大展从布展到大型开幕日的全程参与者，自然又接到了这项艰巨的任务，之所以说艰巨，是因为同样的团队和时间内，2020年只筹备一个展览，而今年，要同时完成4个展馆，近百名艺术家、百余件作品，而且很多都是大型装置，时间更紧，任务更重，难度更大，但好在有了去年的经验，从重中之重的物业保洁和安保工作，到布展团队的协调，各部门各司其职、默契配合，布展工作紧张又顺畅有序。11月19日，展览顺利开幕，不过因为配合疫情防控，展览没有组织大型的开幕式，改为线上云开幕，由馆长和奥地利使馆的策展人一起进行直播导览，现场也来了一些在布展期间就已经关注这个展览的朋友，包括武清文旅、我们集团宣传部门等媒体。

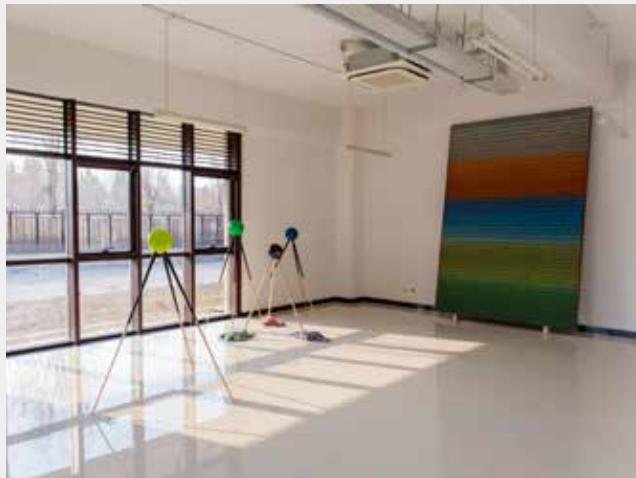


其实，我平日里也常去看展，看到的是艺术家和策展人已经为我们呈现出的最好的作品状态，而全程参与布展的工作，看着一件件作品从无到有，又是另一种独特、新鲜的体验。

过程中，有一个比较深的体会，就是：艺术让平淡无奇的生活，有了一万种可能。一堆普普通通的随手可取的材料，在艺术家手中，变成了精彩的世界，就像艺术家李琳琳的作品，从北京运来的时候就是二十几个大箱子，箱子里塞满了钨丝灯泡、塑料娃娃、绳子、鸽子标本、仿真绿植，还有巨型的熊玩偶、梯子、金属架子等等，而在她这，巨型玩偶里钻出了芭比娃娃，攀附在金属架子组成的牢笼里、旧床板上用一堆假的牙齿拼出了一些特定的年份，一串串灯泡挂在笼子上，铺在地板上，绳索缠绕的上空飞过一群白鸽，灯光一亮，像是一场梦幻不真实的舞台剧，但又在疫情当下，让我们感受到一些美好与温暖。

一个好的展览呈现，背后一定是一个要求极致的优秀策展人。这次布展是很有挑战性的。首先，场馆与常规美术馆的场地条件有很大差别，一般我们看到





的美术馆都是盒子，玻璃很少，墙面很多，而要在墙面很少的特定空间里，把绘画和装置合理安排，且避免墙面打孔，以最大程度地保护原有墙体，就大大提高了布展难度。所以绘画也不是挂在墙上那么简单了，必须把一些原依附墙面的作品，通过悬吊来改变展陈形式，细心的观众还会发现，悬吊也是完全借助了房顶原有的管道做着力点，而这个改变，反而让很多作品与建筑、与窗外的风景产生了关联，变得更有趣、灵动。其次，布展期间还会有很多的不确定和突发状况。例如，有作品开幕前一天才运到的，还有一个比较特殊的状况，是奥地利使馆邀请的国外艺术家，因为疫情管控原因，作品清关时间拖得很长，策展人紧急调整作品方案和位置，就在马上要结束布展时，大使馆作品清关完成，因此我们又加班加点对作品进行了最后一次大调整。而在最终最佳的呈现背后，是策展人对每件作品高低左右每一厘米的精确要求，以及全程的亲力亲为，由衷钦佩。

从布展筹备进场到展览开幕，馆长带1名专业布展人员，加我们3个业余选手，5人用时一个多月，馆长说，我们完成了一个新的创造。对我来说，这项任务是考验，也是一种学习与成长，布展像我们平时的其他工作一样，是要依靠整个团队的凝聚，包括物业保洁、安保等，每个环节都不可或缺，大家在工作时认真努力、不怕辛苦的协作精神，尤为重要。

而在参与中，看到很多观众对展览的认可和喜爱，听到他们说：“哦，原来武清还有这么好的地方”时，我也更深刻地感受到，博大东方与元典美术馆在协同努力，为武清这座城市注入了新鲜的活力。一方基于国有企业的社会责任和文化自信的担当，一方通过其公益性、专业性及国际影响力，共同承担起公共审美教育的传播普及的责任，会让更多人通过艺术与这座城市产生关联。未来，相信会有更多人关注、喜爱、奔赴到武清南湖，在湖水边的美术馆里，感受着生态与艺术的滋养。■



融

我们刻意隐藏起了每件艺术品的名称。

我们固执地认为，穿透自己的眼睛，直抵内心的事物是不需要定名的。

在不同人眼中，在不同的时间段，每件艺术品会让人产生不同的情绪，或凛冽，或温情，抛弃所有的预设，静静领略融与和……

您可以根据您的理解为这些艺术品命名，我们下期将公布作者的定名，看你们彼此是否心意相通。





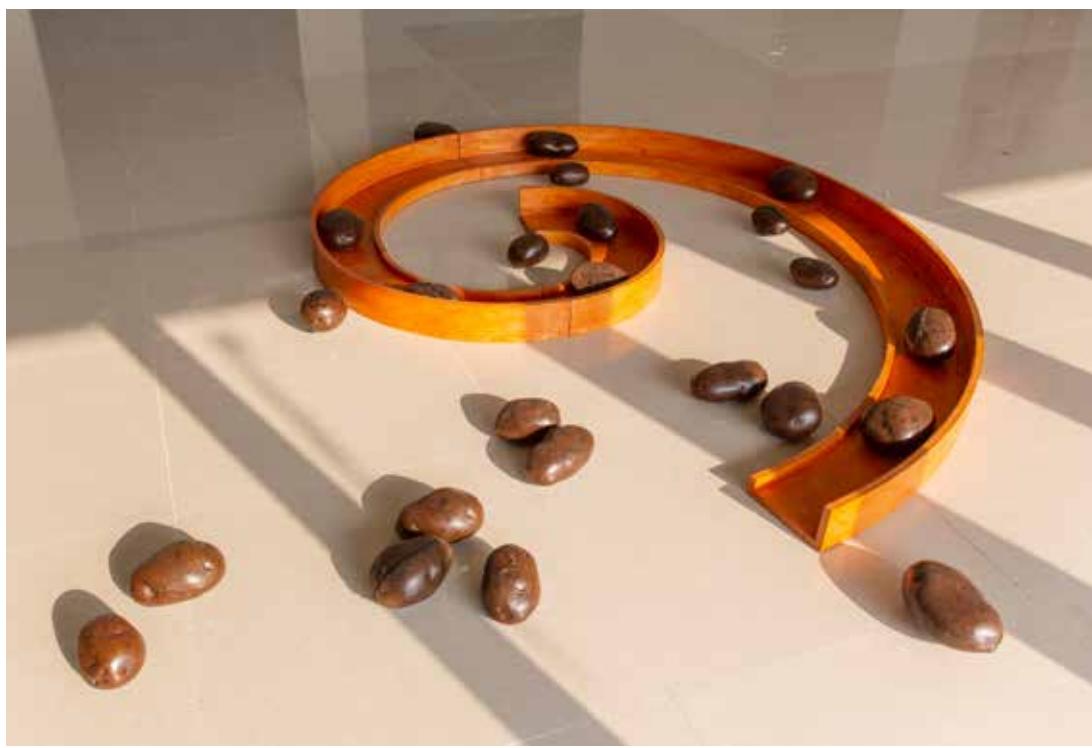


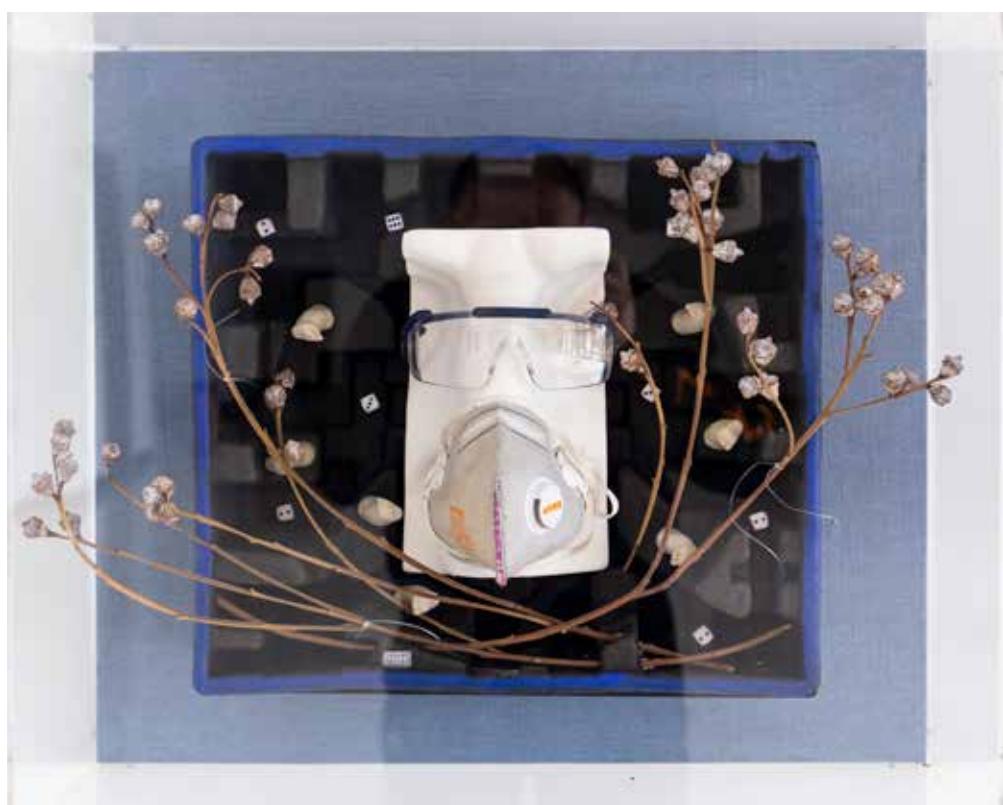
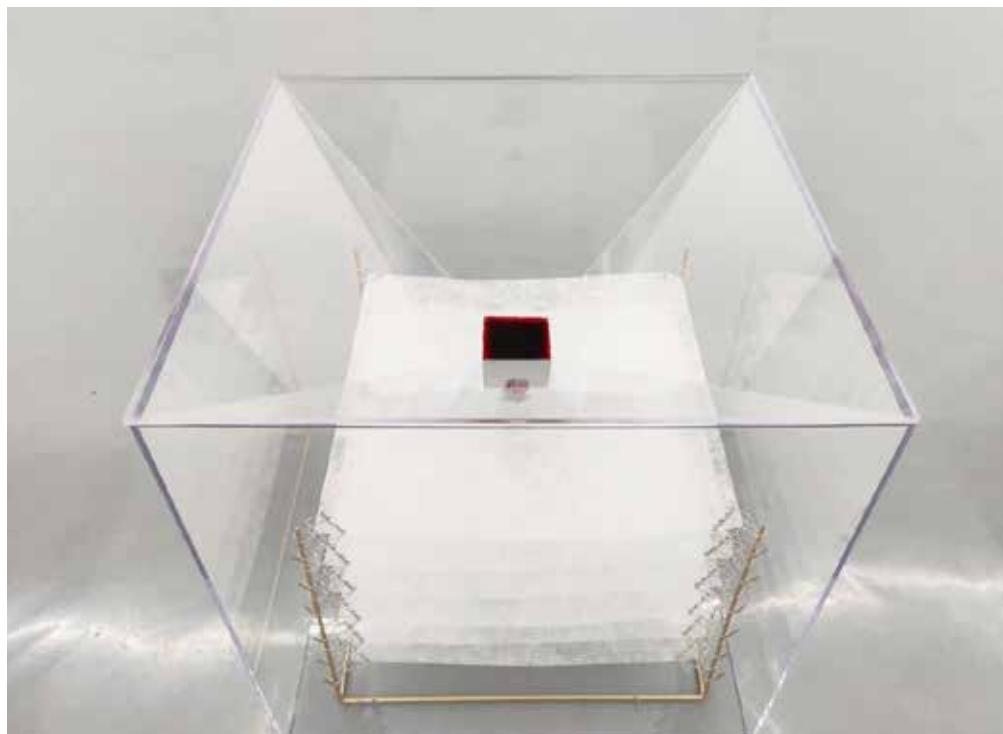














庆祝中国共产党成立100周年
The 100th Anniversary of the Founding of
The Communist Party of China