

# 国有经济研究

State-owned Economy Research



资本集团：跨区合作 支撑发展  
“中国视谷”产业投资基金成功设立

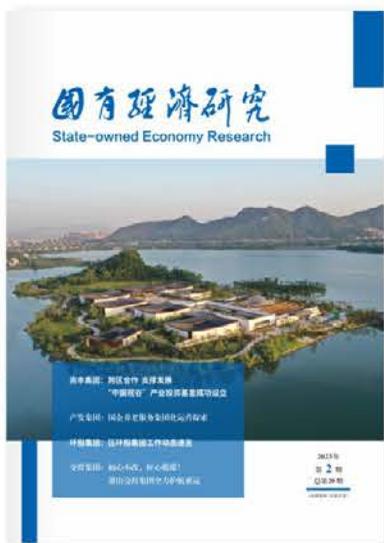
产发集团：国企养老服务集团化运营探索

环投集团：区环投集团工作动态速览

交投集团：初心不改，匠心提质！  
萧山交投集团全力护航亚运

2023年  
第 2 期  
总第 20 期

（内部资料 仅供交流）



封面摄影：来疆

主管单位：萧山区财政局

主办单位：萧山区国有经济研究会

刊头题字：谭勤奋

副理事长单位：杭州萧山国有资本运营集团有限公司

杭州萧山产业发展集团有限公司

杭州萧山环境投资建设集团有限公司

杭州萧山交通投资集团有限公司

杭州萧山经济技术开发区国有资本控股集团有限公司

浙江万丰企业集团公司

监事单位：浙江王建军律师事务所

浙江六和律师事务所

编辑委员会：裘国平 胡妙生 吴水忠 徐宁军 夏国燕  
江峰 倪晓锦 孙余明 钱芳芳 周潇潇  
宋玉晶 夏匠峰

执行编辑：孙余明

责任编辑：任倚山 楼佳琪 陈凯丽 方汉颖 周许丽

## 会员单位

杭州萧山国有资本运营集团有限公司  
杭州萧山产业发展集团有限公司  
杭州萧山环境投资建设集团有限公司  
杭州萧山交通投资集团有限公司  
杭州萧山经济技术开发区国有资本控股集团有限公司  
浙江万丰企业集团公司  
浙江萧然绿色发展集团有限公司  
杭州萧山工业投资集团有限公司  
杭州萧山安居住房保障集团有限公司  
浙江湘旅控股集团有限公司  
杭州萧山钱江世纪城国有资产经营有限责任公司  
杭州空港投资开发有限公司  
中国农业银行股份有限公司萧山分行  
中国工商银行股份有限公司萧山分行  
中信银行股份有限公司杭州萧山支行  
浙江萧山农村商业银行股份有限公司  
中国银行股份有限公司萧山分行  
中国光大银行股份有限公司杭州萧山支行  
杭州前进齿轮箱集团股份有限公司  
杭州萧山医药有限公司  
杭州萧山市民卡有限公司  
杭州市会展新城开发建设有限公司  
杭州萧山国际科创中心开发有限公司  
杭州萧山城区建设有限公司  
杭州萧山地铁投资开发有限公司  
兴业银行股份有限公司杭州萧山支行  
交通银行股份有限公司杭州萧山支行  
浙商银行股份有限公司杭州萧山分行  
上海浦东发展银行股份有限公司杭州萧山支行  
宁波银行股份有限公司杭州萧山支行  
杭州银行股份有限公司萧山支行  
上海银行股份有限公司杭州萧山支行  
浙江长龙航空有限公司  
杭州金溢建设集团有限公司  
浙江萧峰建设集团有限公司  
正格控股集团有限公司  
宝盛控股集团有限公司  
浙江王建军律师事务所  
浙江六和律师事务所  
中国电信股份有限公司杭州萧山区分公司  
杭州萧山国投商业资产管理有限公司  
杭州萧山颐乐养老集团有限公司  
杭州萧山融资担保有限公司  
杭州萧山智慧城市投资管理有限公司  
浙江萧山老年医院  
杭州萧山市场建设开发服务有限公司  
杭州萧山农产品批发市场有限公司  
杭州萧山新世纪市场园区开发有限公司  
杭州萧山食品公司  
杭州萧山国营商业有限公司  
杭州萧山闻堰产业园区开发有限公司  
杭州萧山乡村振兴投资建设开发有限公司  
杭州萧山国投嘉时物业管理有限公司  
杭州萧山蓝天宾馆有限公司  
杭州萧山国投瑞康医学影像诊断中心有限公司  
杭州前进锻造有限公司  
杭州前进进出口贸易有限公司  
杭州前进联轴器有限公司  
杭州萧山西门药店有限公司  
杭州萧山城市旅业有限公司

# CONTENT

# 目录

杭州萧山城市建设发展有限公司  
杭州萧山城市交通开发有限公司  
杭州萧山城市绿色能源有限公司  
杭州萧山三阳房地产投资管理有限公司  
杭州萧山长途汽车运输有限公司  
杭州萧山国际机场高速公路建设开发有限公司  
杭州萧山交投资产经营开发有限公司  
杭州萧山浦阳江建设开发有限公司  
杭州萧山路桥工程有限公司  
杭州萧山交通建设管理有限公司  
中国石化杭州萧山万丰石油有限公司  
杭州萧山供销市场开发管理有限公司  
杭州万丰置业有限公司  
杭州萧山农业生产资料有限公司  
浙江环强再生资源开发集团有限公司  
杭州萧山广电国有资产经营有限公司  
杭州萧山中村改造投资开发有限公司  
杭州萧山科技城投资开发有限公司  
浙江绿色大地投资建设集团有限公司  
杭州萧山三江创智新城建设发展有限公司  
杭州萧山商业城开发有限公司  
杭州萧山城市物业服务服务有限公司  
浙江碧橙新材料有限公司  
杭州农发旅行社有限公司  
中国邮政储蓄银行股份有限公司杭州市萧山区支行  
广发银行股份有限公司杭州萧然支行  
中国建设银行股份有限公司杭州萧山支行  
华夏银行股份有限公司杭州萧山支行  
南京银行股份有限公司杭州萧山支行  
江苏银行股份有限公司杭州萧山支行  
中国民生银行杭州分行萧山支行  
中信证券股份有限公司杭州金城路证券营业部  
国信证券股份有限公司浙江分公司  
申万宏源证券有限公司萧山博学路证券营业部  
中国人民财产保险股份有限公司杭州市萧山支公司  
中国平安财产保险股份有限公司杭州市萧山支公司  
杭州传化科技有限公司  
浙江东南网架集团有限公司  
七彩文化科技集团有限公司  
杭州巨创网络科技有限公司  
大立建设集团有限公司  
杭州瑞丰汉艺纺织品有限公司  
胜达集团有限公司  
浙江凯晨建设管理有限公司  
杭州湾区科技企业孵化器有限公司  
浙江金迪控股集团有限公司  
杭州家乡园度假酒店有限公司  
杭州建厂湾农业有限公司  
杭州微风智能科技有限公司  
浙江顺墨纳兰文化传播有限公司  
浙江尚哲投资管理有限公司  
浙江明德建设有限公司  
浙江九龙厨具集团有限公司  
杭州源鸿贸易有限公司  
三江控股集团有限公司  
建伟新能源集团有限公司  
杭州萧山钱江世纪城科技服务有限公司  
杭州明成水业有限公司  
杭州理想中央空调有限公司  
杭州萧山知荟力晶商业经营管理有限公司  
浙江启金律师事务所  
浙江凌亿律师事务所

## 要闻报道

01 建设新型智库！国资委发文：

重点建设5-10家具有重要决策影响力、社会影响力、国际影响力的中央企业新型智库

03 浙江省市国资运营联盟合作质量稳步提升

## 特别报道

04 萧山区属国有企业纪检干部培训班成功举办

06 区国研会组织国企产业发展考察团赴合肥考察学习

07 “提振精气神、奋勇争一流”深化国企改革专题培训班学员心得体会集锦

## 会员动态

11 资本集团：跨区合作 支撑发展“中国视谷”产业投资基金成功设立

13 产发集团：国企养老服务集团化运营探索

16 环投集团：区环投集团工作动态速览

19 交投集团：初心不改，匠心提质！萧山交投集团全力护航亚运

21 开发区国控：从“第一”奔向“第一”

26 湘湖管委会：压湖山岛&世界旅游博览馆：探秘古韵山水与现代建筑的悠然邂逅

29 世纪城国控：钱江世纪城国资公司正式揭牌！

30 杭州银行：杭州银行发布2023年第一季度报告

## 法律纵横

32 从26个案例剖析工业地产开发的法律风险及对策建议

## 新会员单位

41 杭州萧山工业投资集团有限公司

42 浙江碧橙新材料有限公司

43 浙江尚哲投资管理有限公司

# 建设新型智库！国资委发文：重点建设5-10家具有重要决策影响力、社会影响力、国际影响力的中央企业新型智库

■ 文/国资委研究中心

《关于中央企业新型智库建设的意见》提出，到2025年，基本形成定位明晰、特色鲜明、规模适度、布局合理、引领发展、产学研用紧密结合的新时代中央企业新型智库体系；造就一批德才兼备、富于创新精神、勇于担当作为的决策咨询队伍；建立治理完善、充满活力、讲求质量、资源配置合理高效的智库管理体制和运行机制；重点建设5-10家具有重要决策影响力、社会影响力、国际影响力的中央企业新型智库。力争到2035年，建成一批支撑世界一流企业发展的中央企业国家高端智库，全面建成中央企业新型智库体系。

《意见》提出八项重点举措：

## 完善智库治理体系

建立创新协同的智库管理平台和规范有序的内部治理机制，整合资源，加强智库能力建设。明确行业产业优势领域，提升智库战略性、前瞻性、储备性研究比重。健全经费管理制度，提高资金使用效益。拓宽成果应用转化渠道，深化成果评价和应用转化机制改革。加强智库成果的知识产权创造、运用和管理，加大知识产权保护力度。建立完善的智库保密管理制度体系。

## 构建高效的组织体系

以改革创新为动力，科学优化部门设置，建强人才队伍，注重研究团队建设，积极开展跨学科协同研究。构建完善与党政机关、协会组织、高校和科研院所等多元化、多层次、多渠道合作

机制。推动调查研究常态化，强化调研成果转化运用。加强智库研究的基础能力建设。

## ◎ 创新智库人才机制

持续提升人才队伍总体素质，推动构建专职研究人员、杰出人才和领军人物构成的智库人才梯队；探索“横向破圈、纵向贯通”的智库人才培养体系，加大对中青年骨干人才培养力度，形成中央企业智库“人才雁阵”。构建开放、竞争、流动的智库人才格局，建立智库人才引进“绿色通道”和人才“旋转门”机制，鼓励智库人才与政府部门、中央企业之间的双向流动。

## ◎ 建立智库激励机制

探索适合智库特点、遵循专家培养规律、贴合人才成长诉求的激励体制。开展智库人才岗位聘用、职称评定、晋升晋级机制创新。开展薪酬改革试点，探索有利于智库人才发挥作用的多种分配方式，建立优秀人才表彰奖励制度，健全与岗位职责、工作业绩、实际贡献紧密联系的薪酬制度。

## ◎ 加大对智库建设的有序投入

鼓励中央企业据实为智库发展提供可持续的保障，加大对决策咨询研究工作的支持力度。发挥战略引领和监督作用，支持智库开展研究，明确智库研究投入比例。推动设立专款专用的智库研究准备金。支持领军企业聚集产业行业资源，牵头成立联合研究平台。鼓励智库承接外部课题

和项目，参与市场化的良性竞争。

## ◎ 创新软科学课题研究的方法体系

布局一批智库领域实验室、模型工具平台，探索建立适合智库发展规律的研究方法、实验室、模型工具的支持方式和评价机制，建成若干个开放创新、具有较强影响力的软科学实验室，形成一系列具有自主知识产权的模型工具、方法体系，稳定和集聚一批软科学研究人才潜心研究和集智创新，强化中央企业智库供给体系建设。

## ◎ 搭建智库交流合作网络

发挥中央企业智库联盟等平台作用，建立健全智库间常态化交流机制，推动课题研究全链条深度合作。创新研究资源、成果、信息共享等多元化合作模式。加强智库间交流合作，联合高校、科研院所、企业智库、社会智库等协同研究。积极推动智库参与国际交流活动，汇聚各方智慧和力量。

## ◎ 夯实中央企业智库信息化平台建设

建设信息化平台，构建完善支撑科学决策的结构化数字化全球化的行业产业数据库、知识库、政策库等，实现数智化成果展示，提高决策效率。建立多渠道情报搜集机制，定期跟踪研究国内外政治经济、行业产业、科技创新、企业运营等情况。加强信息安全保障，评估各类数据和信息的保密级别，加强接入信息化平台的人员和设备认证及权限管理。

# 浙江省市国资运营联盟合作质量稳步提升

■ 文/新华社



▲ 会议现场

新华社客户端浙江频道5月23日电（记者吕昂）国企改革三年行动成效突出，浙江省内国有资本投资运营公司正紧锣密鼓研究谋划新一轮国企改革深化提升行动。5月22日至23日于衢州举行的浙江省市国资运营联盟2022年度工作会议，全面分析了浙江省国有资本投资运营公司面临的新形势和新任务，探讨全省国有资本投资运营公司在新一轮国企改革中的有效发展路径。

向改革要动力是国有资本投资运营公司高质量发展的必经之路。为此，浙江省国资运营公司正谋划推进国资运营“浙江模式”2.0。“对内，我们要聚焦问题短板、做强主业、创新机制，不断推进平台功能升级、培育优化业务生态。”浙江省国资运营公司党委书记、董事长姜扬剑表示，“对外，我们要加强跨区域合作，在产业投资、基金组建、资本运作、智库合作等方面，打造一批省市县合作标杆性项目。”

近年来，衢州国资国企改革迭代深化，不断在实践中走出一条从跟跑模仿、学习借鉴到适应市场、特色发展之路。“衢州国资国企将

继续借助国资运营联盟平台，在拓宽国资国企合作领域、深化合作层次、加大合作力度上寻找更多契合点。”衢州市副市长杨圆华表示。

浙江省市国资运营联盟成立3年来，合作机制不断完善，合作成果持续涌现，合作质量稳步提升，有力助推了地方经济发展和产业转型升级。联盟先后落地项目15个，累计合作金额约70亿元。为进一步增进成员单位战略协同，会上，浙江省国资运营公司与衢州市政府签订战略合作协议，双方将加强产投联动、基金赋能、人才交流、智库建设、党建联建等多方面合作。同时，衢州资本也与浙江省国资运营公司旗下富浙资本公司签订战略合作协议，并设立浙江国资创新联盟有限公司。

联盟还吸纳了金华市国资公司、杭州市上城区国资公司、杭州市钱塘区产业集团、松阳国投等4家市县国资运营平台为联盟新成员。同时，为中欣晶圆、富浙战配基金、共富基金、丽水市国资国企改革四个项目颁发国资运营联盟成员单位优秀合作成果奖。

浙江省市国资运营党建联盟也是推动联盟有效运转的一大法宝。近年来，浙江省市国资运营党建联盟通过举办“党建引领公司治理体系和治理能力现代化”专题研讨会、开展“1+10”党建品牌创建等活动，进一步加强省、市、县三级国资运营公司之间的联动，构成覆盖省域国资运营的“一张网”，推动全省国资运营“一盘棋”，更好发挥地方国有资本运营企业功能，服务地方国资国企改革发展。

# 萧山区属国有企业纪检干部培训班成功举办

■ 文/秘书处



▲ 纪检干部培训班

4月26日至28日，由区纪委主办，区国资办、区国研会和区产发集团承办的区属国有企业纪检干部培训班在湖州师范学院继续教育学院举办。区纪委副书记、监委副主任邵刚亮作开班动员讲话，区产发集团顾问、区国研会理事长裘国平，区财政局党委副书记汤琦，区纪委第三纪检监察室主任丁荣，区财政局党委委员、派驻纪检第九组组长丁国权参加，会议还特邀湖州师范学院党委委员、副校长舒志定，继续教育学院支部书记、院长季志出席，区属国有企业纪委书记及

纪检干事共80余人参加培训。

区纪委副书记、监委副主任邵刚亮作开班动员讲话，他表示，在完成新一轮萧山国企改革后，举办区属国有企业纪检干部培训班非常及时、也非常有必要，并提出三点意见：一是提高政治站位，深刻认识本次培训的重要性。二是讲究方式方法，增强干部队伍的专业性。三是加强组织领导，提升学习培训的实效性。区产发集团顾问、区国研会理事长裘国平主持开班动员。湖州师范学院党委委员、副校长舒志定作欢迎致辞。



▲ 开班动员

此次培训邀请了区纪委监委第四纪检监察室主任金子悦、区纪委监委案审室主任周建忠、湖州市纪委第二纪检监察室顾芳、湖州师范学院经济管理学院书记沈江龙、杭州行政学院（中共杭州市委党校）教授、原公共教研部主任中国行政体制改革研究会理事吴思红进行授课，并参观考察了湖州清廉馆，赴湖州交通投资集团湖杭公司交流学习。

国企是萧山经济发展的重要力量，是推进区委区政府重点工作的生力军。此次培训内容紧扣国企纪检工作实际，围绕日常工作中的重点、堵点问题，有助于区属国有企业纪检干部深入掌握纪检业务知识和履职要求，找准职责定位、积极履行国有企业纪检组织责任，为萧山持续推进“产城人文”深度融合、打造中国式现代化区（县）域范例提供坚强保障！



▲ 湖州清廉馆



▲ 结业仪式

# 区国研会组织国企产业发展考察团 赴合肥考察学习

■ 文/秘书处

为学习借鉴先进地区产业投资发展的好经验、好做法，进一步提升区属国企产业投资和招商工作水平，5月10日至12日，区国研会组织区属国有企业产业发展考察团赴合肥考察学习。区商务局党委副书记王立加，区财政局党委委员、总经济师毛生刚和副理事长单位投资、招商工作分管领导参加。考察团一行先后前往科大硅谷、合肥滨湖集团、合肥高新集团、中安创谷科技园、联东U谷高新国际企业港等知名企业、园区学习交流。

考察团成员表示：通过本次考察在科技创新、产业创新、体制创新等方面持续向“先进”取真经，强化企业为主体、市场为导向、产学研相结合的技术创新体系，强化科研院所和高等院校科技创新基础作用，强化创新人才队伍建设，加快推动产业“腾笼换鸟、凤凰涅槃”，为我区高质量打造中国式现代化的区（县）域范例作出更大贡献。

参访科大硅谷



参访联东U谷



参访合肥高新集团



参访合肥滨湖集团



# “提振精气神、奋勇争一流”

## 深化国企改革专题培训班学员心得体会集锦

为进一步解放思想，拓宽企业经营团队创新管理视野，对标学习世界级标杆名企先进管理理念，全面提高管理人员综合业务水平，助力区属国企高质量发展，3月29日至3月30日，区国研会组织会员单位赴深圳知名企业深度考察学习。此次考察学习会员单位心得体会如下：

### 资本集团

深圳之行拓宽了区属国有企业管理经营的创新思路，通过走访华为、深创投等行业内头部企业，有助于萧山资本后续对标对表找差距，加压奋进再突破。本次走访主要感受及学习方向有以下四大方面：一、目前在股权投资、母基金管理方面，萧山资本与深创投有可对标学习之处，深创投在顶层设计层面设置混改架构，具备完善清晰的组织架构、基金分类、跟投机制、绩效激励机制等；二、在供应链金融业务领域，萧山资本将积极探索与怡亚通的合作空间，学习打造“金融+产业+生态”的新型模式，服务实体经济，助力产业升级；三、通过学习深圳“新一代产业园”相关运营模式，为萧山资本“基金+招商”提供新思路，通过园区运营招引新兴产业链上下游的高产值项目，并通过天使基金孵化，真正打造良好的基金+园区运营生态；四、通过与华为投资产业链体系的深入了解，学习先进企业科技与产业对接的模式，萧山资本后续将储备一批拟招商落地于区内的优质标的。

### 环投集团

**一是在城市定位、规划开发上应学习深圳的先进模式。**“三区三线”管控不断升级，在土地承载能力有限的前提下，突破原有规划的思维定势和瓶颈，学习参考深圳高密度开发模式，尝试存量土地开发、土地立体利用等方面的创新模式。

**二是在产业项目开发建设及招商运营需要统盘考虑。**现在不少产业项目会出现先有空间而后招商，导致产业空间与入住项目匹配度不高，产业定位不清，招商后置，空间闲置的情况时有发生。我们可以参考学习深圳第一产业园的招商运营模式，打造“创新链、产业链、供应链”三链融合运营招商机制，也对我们在建产业项目后续的招商、运营和管理上有很大帮助。

**三是对现有存量空间的盘活利用。**国资平台存在大量存量资源（闲置土地、剩余安置房、商业楼宇、产业空间等），要结合现代社区的创建，进行统一规划和盘活。

**四是学习借鉴深创投集团的运营模式。**同为国资背景的深创投，在决策机制、人力资源、激励分配等方面实现了诸多突破，同时做到了对机会的捕捉和对创新的坚持。这都是值得我们学习并应努力去改革突破的关键。

## 交投集团

**一是科学制定规划，优化产业布局，引导产业集聚。**此举有利于政府政策资源集中、园区服务资源集中。



▲ 参访华为松山湖产业园

**二是培育龙头企业，发挥虹吸效应，带动产业集聚。**一方面龙头企业会吸引大量产业链中的中小型企业入驻园区，另一方面龙头型和大型企业会带动中小型企业发展，当龙头型和大型企业不满足于园区的空间要求离园时，成长起来的中小型企业可以填补空缺，形成动态平衡。

**三是打造服务平台，增强创新能力，服务产业集聚。**着力完善产业集聚公共服务体系，打造公共服务平台，加

强对整个行业、整个产业和企业的指导、协调和服务，通过完善基础设施等来营造产业集群发展的软硬环境。通过建立基金对企业的融资保障、建立高层次人才商学院对企业的用人保障、建立供应链数据交易平台对企业的产品供销保障、建立园区的专业化物业服务对企业的个性化和专业化服务保障，真正做到为企业、员工提供人性化服务。

## 湘旅集团

**一是高水平服务能级促人才汇聚。**企业“抢人”热度持续，高水平服务能级是招贤纳士的重要条件。以华为松山湖产业园为例，华为在此先后投资建设多个项目，旨在打造政策最优、成本最低、服务最好、办事最快的营商环境，园区已形成涵盖工作学习、生活保障的完整生态，使人十分有意愿“留下来”。



▲ 参访TCL华星光电公司

湘旅集团深耕湘湖，同样拥有良好的环境优势；立足“萧滨一体化”模式前沿阵地、“中国视谷”发展契机，同样具备政策与前景红利。下一步要凭借优美的自然环境、精细打磨辖区产业特色、发展“专精特新”的子公司平台、完善产业配套、提质增效服务水平，打造湘旅品牌的高水平企业生态，吸纳高层次科技创新人才进企。

**二是高质量国企改革为发展赋能。**以深创投为例，自国企改革三年行动启动就迅速开展工作，我们总结它是一个“快”字领跑、一个“专”字领先。敢于先行先试，通过提升主业专业化水平、提高市场化程度、提高精细化治理水平、提升党建业务融合化水平，实现了企业发展持续向好。五年内人才流失率低于1%，高管、核心骨干零离职；投资规模量质齐升，助推一众企业成长上市；资产年复合增长率约18%。进一步稳固了公司的行业地位。

湘旅集团正处于推进高质量国企改革的关键期，又“快”又“专”的改革思路值得我们借鉴。集团已迅速定位从战略、内控、管理等多管齐下进行改革，同时应打好“区内唯一文旅特色国企”的专业牌，做大做强旅游专业特色，加强对生态旅游、文创会展和健康养生三大板块产业支持力度，推进市场化、专业化运营。

**三是高精度园区运营聚产业集群。**以深圳第一产业园为例，作为深圳首个“5G”主题的高端创新产业园区，专业性突出，运营思路清晰，依托科技型多元空间精准吸引标杆型总部企业、成长型科创企业及大量高科技人才，形成健康牢固的“金字塔”型架构，成为以5G、智能科技、数字科技为核心的深圳5G产业的主阵地，其高精度的产业结构和深耕一隅的运营思路发人深省。

湘旅集团也拥有汇智科创园、湘湖科创园等地处“萧滨一体化”优势地段的园区，对园区

的定位要从传统的“虚胖”转向“精壮”，每个园区都能突出主营特色，引进头部企业、带动成长型企业、吸引专业人才，打造专业度更高的产业集群。

**四是高效率整合资源筑商业生态。**以怡亚通为例，在消费升级与分级并存的大趋势下，敏锐成为上下游产业链的联结者，通过不断输出创新服务与管理，助力产业经济转型升级与发展。随着供应链韧性和安全性的不断提升，如此能高效整合资源配置的整合型运营服务商可有效聚焦核心竞争力，构筑新型商业生态。

相比之下，湘旅集团作为国有企业，有更为丰富的上下游资源和更强的信誉背书，“共筑和合共生生态”的愿景与供应链企业思维十分契合，短板的是市场反应灵敏度和资源整合能力有待加强。下一步，集团将充分理顺上下游资源，尝试用整合思维共筑商业生态，实现成果最大化，为推动集团产业转型升级、提升市场竞争力、实现高质量发展注入新动力。

## 绿发集团

**一是聚焦土地要素改出发展活力。**有机结合跨乡镇土地综合整治、未来社区和美丽城镇建设等，发挥“整治”与“开发”叠加效益，有效推动南部地区传统产业优势再造、新兴产业重点培育、未来产业谋篇布局，打造具有萧山特色优势的现代产业体系。

**二是聚焦现代农业激活发展动能。**在现代大都市背景下，大力发展绿色精品，筑牢生产供应链；发展延链补链，拓展精深加工链；发展特色优质，做强品牌价值链；发展农旅融合，拓展外延价值，打造生态农业、都市农业、效益农业、美丽农业的现代农业新发展格局。

**三是聚焦绿色低碳创新发展引擎。**有效开发山林湖草生态资源，积极探索乡村清洁能源工程、碳中和产业园等，形成绿色资源和绿色产业联动发展，推动构建绿色低碳循环产业体系，打通“两山”转化通道，在绿水青山间探寻共富“密码”。



▲ 参访深创投

# 跨区合作 支撑发展

## “中国视谷”产业投资基金成功设立

■ 文/杭州萧山国有资本运营集团、萧山区发改局



▲ 中国视谷

近期，“中国视谷”产业投资基金正式落户杭州高新区（滨江）萧山特别合作园，总规模30亿元，首期备案10.1亿元。“中国视谷”产业投资基金由杭州市实业投资集团有限公司联合杭州市萧山区人民政府、滨江区人民政府共同发起设立，旨在为“中国视谷”打造成为国内领先、全球重要的视觉智能高新技术策源

地、高端产业集聚地和产业环境最优地提供有力支持，助力我区先进制造业集群体系建设，推动经济高质量发展。

### 一、区域联动，以新模式设立基金

一是靠前协调，高效推进。萧山资本集团

联合杭州高新金投控股集团有限公司、杭州市实业投资集团有限公司召开6轮协调会议，审议合作方案和基金设立框架，建立跨区常态化沟通机制，用一个月时间完成视觉智能产业基金合作协议的签订。二是细致筹备，夯基固本。严格落实《杭州市萧山区产业发展引导基金管理办法》关于投资方向、投资区域、基金返投约定等5项具体要求，历经两个月12轮谈判，深入完善基金合伙协议细则，为后续投资工作的开展夯实基础，加快实现“中国视谷”产业投资基金实体化运作。三是扎实推进，成效显著。积极落实基金注册、备案等具体工作，高水平推进“中国视谷”产业投资基金落地。该基金的设立成为“2023年第七届万物生长大会”年度盛事亮点，获业界认可，被杭州日报、腾讯网等多个媒体报道。

## 二、创新引领，以新火种培育产业

一是聚焦视觉智能，育强新增长点。以发展视觉智能产业为着力点，积极参与视觉智能产业相关高峰论坛活动，精准对接优质项目，共同绘制本土化的基金投资地图。到2025年，力争实现全区以视觉智能为代表的智能物联产业营收超500亿元。二是完善运作模式，助力技术突破。基金管委会办公室积极发挥作用，萧山资本集团当好市场参与主体，依托萧山顶尖高校科研机构，锚定视觉智能产业创新发展前沿，以全产业链体系为核心，导入龙头企业生态资源，携手国家级科技基金，共同组建视觉智能产业投资联盟，为实现2025年突破50项关键技术的目标引入资金“活水”，推进创新链和产业链的融合。三是汇集顶尖人才，赋

能企业发展。设立“中国视谷”产业投资基金专家库，为培育“中国视谷”千亿百亿十亿级企业、专精特新小巨人等高新技术企业提供全方位技术支持。目前，专家库已涵盖12名顶尖人才，涉及半导体和集成电路、智能传感器、超脑计算、自动驾驶等产业领域，为延展“中国视谷”企业培育深度提供强大的智力支持。

## 三、凝心聚力，以新格局加速发展

一是明晰投资策略。与头部基金管理机构交流互动，积累项目资源和投资经验。以基金为支点，提高协同效应，加速区内核心生态圈的产业链强链补链，主要投向视觉智能领域，主要包括智能芯片、大数据、基础算法、云计算等基础产业，以及数字安防、自动驾驶、工业视觉、医学影像等终端应用产业、上下游零部件企业。二是护航项目落地。充分发挥主观能动性，联合省市级基金，撬动更多社会资本参与，构建可持续化发展的投资生态圈，为视觉智能产业项目顺利落地提供资金保障。目前，萧山资本集团在管基金已达50亿元，包含“中国视谷”产业投资基金在内的基金数量有11支，正在通过“子基金投资+股权直投”模式，充分发挥“政府出资、市场化运作”的灵活性。三是探索投融模式。深入走访调研省内外知名基金管理机构和项目企业，不断优化基金管理机制，提升国有资本配置运营效率。计划借鉴“深圳新一代产业园”运营模式，围绕海康威视、大华、宇视科技等龙头企业、链主企业的产业需求，强化产业链上下游配套，储备一批产业链体系中的核心企业入驻“中国视谷”，营造良好的金融合作生态。

# 国企养老服务集团化运营探索

■ 文/杭州萧山产业发展集团有限公司



▲ 产发集团集团领导讲话

## 一、产发集团养老产业发展现状

医药健康养老产业作为产发集团重要支柱产业之一，目前整体资产规模已达16亿元，营业收入约4亿元，交付运营老年公寓942套，镇街农村五保供养服务中心18家，养老床位2100张，医疗床位420张，且有约700套养生托老公寓和近600张床位在建。目前已为萧山区约33万老年人提供全面的养老服务。集团养老产业板块经过近年来的实践探索，取得了一定的成效，先后获得“浙江省四星级养老机构”“浙江省先进养老机构”“浙江省敬老文明号”“浙江老字号”“浙江省养老服务社会化

示范单位”等荣誉称号，集团化运营模式入选国家民政部、发改委办公厅2020年全国49家公办养老机构改革优秀案例，引起了社会及广大同行的关注。主要做了以下四方面的探索：

### （一）打造“五位一体”体系，实现产业资源内循环

紧紧围绕医康养产业发展趋势，打造形成以杭州萧山颐乐养老集团有限公司养老服务为基础，以杭州萧山医药有限公司资源供应为保障，以浙江萧山老年医院医疗服务为支撑，以杭州萧山国投瑞康医学影像诊断中心健康管理为手段，以养老服务人员培训基地人才培养为

辅助的“五位一体”全产业链条体系，实现产业资源协同。

## （二）构建“2+3+15+N”格局，创造产业发展新模式

积极构建“2+3+15+N”养老服务新格局，加强颐乐养老品牌建设 with 规模效应，其中：

### 2

擦亮机构养老和社区养老2张金名片。机构养老是泰和园区，目前入住老人460人。2002年12月时任浙江省委书记习近平曾来视察，肯定泰和园区的运作模式，社区养老是紫荆园区，目前入住老人1352人。

### 3

突出兜底保障养老民生项目。按片区将全区特困老人供养于3家集中供养点，提升特困老人的居住环境和服务水平。

### 15

缩小城乡养老发展差距。除集中供养点外，萧山区其余15家五保供养服务中心提升改造或转型，提供价格可负担、服务可及的普惠性服务。

### N

积极探索对外拓展业务。牢牢把握现代未来社区建设要求，助力养老发展未来模式，参与社区场景规划，实施医养融合养老模式。



▲ 国投紫荆园

## （三）实施“五个统一”策略，助力公办养老大变身

为推进农村养老服务的高质量发展，破解农村养老机构“低、小、散”局面，集团下属颐乐养老集团整合吸收、标准化改造提升萧山区内18家镇街农村五保供养服务中心，并实施五个统一管理策略，即：

1. 硬件配套统一：按照国家《养老机构等级划分与评定》二级以上标准，通过适老化改造、设施设备升级、养老环境提升等，推动实现统一管理硬件基础；

2. 文化品牌统一：所有五保供养服务中心统一收编，由颐乐养老集团冠名及输出品牌管理，统一人员委派、统一标识标牌、统一企业标准；

3. 人员管理统一：2021年起按片区开展全区特困老人集中供养工作，经过前期对全区各镇街特困老人摸排，实现有意愿的老人100%集中统一供养。截至目前，全区217名特困老人分别于下属3家分园供养。

4. 服务标准统一：利用集团原有机构养老服务优势，全面提升五保供养服务中心服务标准，在原有政府保障温饱的基础上，开展生活照料、康复护理，安排营养膳食、健康作息，

组织节日活动、知识讲座，深化服务规范化、科学化。与相关医院建立合作，每周为老人检查身体状况、代配药，为园内失能和半失能老人打通服务的“最后一公里”。

5. 财务采购统一：通过统一集中结算、调整收款方式、加强采购管理等手段，实现财务采购统一，打破园区、分园的地域距离，实现便捷化、数字化、透明化采购审批。

#### （四）数智化赋能智慧养老，实现服务精准有温度

依托“数智萧山”建设，根据数字化改革要求，内部搭建智慧养老信息系统，推动养老产业管理、服务、运营的数字化、智慧化，实现最大程度的“及人之老”。当前已构建以颐乐养老集团总部为中心向下属机构及其他镇街、社区的辐射延伸，形成线上线下、虚拟实体、互融共通的服务保障体系。通过搭建系统平台及运用一系列如健康监护床垫、一键呼叫等的智能设备，实现与老人子女、24小时指挥中心、护理人员的信息交互，形成以机构养老为基础、居家养老为主导、社区养老为补充、互动养老为延伸的互动服务模式，为不同类型、不同层次的老年群体提供个性化、全方位、全景式的智能养老服务。

## 二、产发集团养老产业未来规划

### （一）扩大市场占有率，加快构建城乡养老服务体系

聚焦“一老一小”需求及构建“十五分钟服务圈”总体要求，依托区内资源进一步搭建城乡养老服务体系，确保机构养老床位占全区比重提升50%以上；全面参与现代社区建设，

扩大镇街居家养老照料服务中心示范点（长者服务中心）规模，打造未来社区嵌入式日照中心，老年人互助服务范围占比提升90%以上。

### （二）提升资源协同度，深入打造养老产业融合发展

依托集团在医养产业运营上的积累和沉淀，将组建产发健康集团，发挥协同优势，实现资源整合、服务整合、信息整合，通过应用智能化、硬件适老化，人员专业化，深化医药、医疗、养老等资源协同共享，打造医、护、康、养、培一体化的养老模式。

### （三）加大品牌影响力，持续延伸拓展对外项目合作

一是加大品牌打造力度，优化运营及培训体系，建立标准化服务流程，引入第三方服务评估，提高服务质量。二是以现代社区建设为契机，加强与优质未来社区康养项目合作，共同参与未来健康场景的规划运营。三是拓展开设康复医院，并积极探索养老服务管理输出，以颐乐养老品牌与规模效应，与省内养老服务项目开展合作运营。

### （四）探索发展新模式，着力丰富健康养老服务业态

一是大力发展智慧养老服务，开展健康养老大数据的深度挖掘与应用，创新发展慢性病管理、居家健康养老、个性化健康管理、互联网健康咨询、生活照护等健康养老服务模式。二是积极创新养老不动产项目的融资产品和体系，探索多元化融资模式和渠道，改善养老项目的融资环境，提升资产活力。三是拓宽养老产业投资圈和外部资源联动圈，推动上下游企业互联互通。

## 区环投集团工作动态速览

■ 文/杭州萧山环境投资建设集团有限公司



### 区环投集团下属杭州萧山安居住房保障集团有限公司揭牌成立



▲ 安居集团揭牌仪式

5月7日，区环投集团下属杭州萧山安居住房保障集团有限公司举行揭牌仪式。萧山区副区长李国平出席并讲话，区府办分管负责人、区环投集团全体班子成员、安居集团班子成员及部司负责人参加。

副区长李国平与区环投集团主要领导、安居集团总经理共同为杭州萧山安居住房保障集团有限公司揭牌。揭牌仪式后，李国平专题调研区环投集团国企改革工作推进情况，听取现阶段各项工作情况汇报，为集团全面深化改革指明工作方向，加快实现高质量发展。

李国平对区环投集团扎实推进国企改革各项工作予以肯定，并对安居集团的正式成立表示祝贺。他指出，自我区深化国企改革以来，区环投集团紧紧围绕国企改革各项工作要求，稳进提质、塑造变革，做好“稳”和“进”两篇文章，取得了显著成效，是我区深化国企改革中的示范标杆。今天，安居集团的正式成立标志着区环投集团国企改革迈出了标志性、里程碑的一步，对加快打造全区保障性住房投资建设运营平台具有重要意义。

区环投集团党委书记、董事长徐宁军详细汇报了集团国企改革工作成效以及下阶段工作

思路，他表示，肩负着区委、区政府的重托和全区人民对美好生活的向往，区环投集团深感使命光荣、责任重大。集团将积极践行国企担当，全面实施城市经营、环境环保“双轮驱动”发展战略，秉承“与人民同心、与城市共进”环投人精神，全力争当国企改革和高质量发展的“先锋队”，在新的征程上迈出新的步伐、书写新的篇章。

安居集团的正式成立，是区环投集团落实全区国企改革的又一丰硕成果，标志着一支保障性住房投资建设运营平台的“生力军”自此闪亮登场。

**杭州萧山安居住房保障集团有限公司** 区环投集团下属安居集团承担着全区保障性住房建设运营与房地产开发，推进全区公租房及共有产权房的统一建设、运营和管理，有效盘活存量资产，公司坚持秉承“安居筑梦，服务民生”的理念，全力推进安居建设、安居置业、安居租赁、安居服务四大板块业务，不断提升核心竞争力，用责任和担当打造保障服务民生的“安居样本”。



## 国企改革再提速 区环投集团正式完成整合重组



▲ 环投集团重组动员大会

3月12日，萧山环投集团举行整合重组动员大会，该集团的改革是萧山这一轮国企改革中规模体量最大、人员涉及最广、产业覆盖最多的一次改革工作，近两个月时间过去，成效如何？

近日，在区环投集团召开的机关工作（扩大）会议中，集团负责人宣布，自启动整合重组工作以来，妥善平稳且高效地完成人员调整工作，安居集团与水务公司正式组建并实体化运作，标志着环投集团整合重组正式完成，国企改革提挡加速、全面铺开。

据了解，新成立的环投集团在两个月调整时间里成效显著。比如，聚焦“人”这一关键因素，区环投集团也厘清大量的交叉职能、整合大量的重叠业务、调整大量的人员岗位，完成本部8个组织架构的设立与职能厘清划定，妥善平稳且高效的完成176名部室人员的调整工作，正式组建安居集团与水务公司两大公司的实体化运作，为后续工作开展奠定良好基础。

“力争到2023年底，资产总额达到1152亿元、营业收入达到115亿元、净利润增长10%。”向着这一目标，如今区环投集团整装待发，上下已经形成思想共识，干事热情高涨，全员将以更加饱满的精神状态和优良的工作作风，推动集团各项工作提质增效、创新发展。



## 区环投集团：加快重点工程建设

近日，通城高架路主线及与之相连的匝道，通城路（站文街—萧绍路）通车试运行，至此通彩互通所有匝道均已开通，完全实现了彩虹快速路与通城快速路之间的交通转换。

作为联动区域交通的新枢纽、融合区域产业的大动脉、强化区域联系的连心桥，通城快速路将畅通城市交通脉络，助力萧山南北两地开发互融，为城市能级提升、经济发展提供强劲动能。在工程建设中，重组不久的区环投集团坚持“项目为王”的理念，今年已高标准完成多个项目的重要节点。

在浙大二院总部项目施工现场，300余名施工人员分散在各个施工点，进行土方开挖、深基坑内支撑梁施工作业。目前，项目一标段完成总工程量的37.4%，第二道支撑梁完成100%，第三道支撑梁完成30%；二标段完成总

工程量的19.2%，西坑第二道支撑梁已完成100%，西坑第三道支撑梁已完成23%。

与紫橙国际创新中心对望的蓝橙国际科创中心项目，正在加快建设，总规划建筑面积28万平方米，共分三期建设，将建成以“产业+生产性服务+配套居住”为主导功能的新型产业社区，同时形成服务于创新人群与企业的城市功能组团，努力实现内部产城融合发展，积极打造萧山数字经济企业服务先锋平台。目前，项目一期主体结构施工完成约90%工程量，年底前将完成安装及幕墙施工50%工程量，项目预计2024年下半年交付使用。

接下来，区环投集团将继续加快重大项目施工，推动项目建设提速、提质、提效，为高质量完成全年目标任务起好步、开好局。

# 初心不改，匠心提质！ 萧山交投集团全力护航亚运

■ 文/杭州萧山交通投资集团有限公司

围绕“办好一个会，提升一座城”的工作目标  
进一步提升精细化管理水平 以最佳城市面貌喜迎亚运盛会

## 杭州萧山路桥工程有限公司

为喜迎第19届亚运会和“五一”国际劳动节的到来，营造浓厚亚运氛围。路桥工程公司接到关于对萧山机场入城口亚运氛围点营造任务，经过7天的布置，完成对机场路杭州石节点、德信空港城节点、机场路收费站节点三个亚运氛围节点的花境进行花卉布置和福娃及宣传字体的安装工作。

杭州石节点



德信空港城节点



机场路收费站节点



## 杭州萧山国际机场高速公路建设开发有限公司

抓住春季绿化补植的有利时机，对道路绿化带管养开展景观品质提升整治。整治以“花团锦簇，喜迎来宾”为目标任务，对标对表更高要求，严格按照养护规范细则，结合前期绿化养护经验，制定针对性措施，全面排查整体绿化景观带绿植生长水平，全面对路面杂草、中分带绿化补植进行处理。上路施工17次，绿化除草17次，施肥16次；补种大中型绿植红叶石楠柱、四季桂、红叶、金边黄杨等超过1000余棵。



## 杭州萧山交投资产经营开发有限公司

为迎接亚运会的到来，积极响应区文明办文件精神要求，集团资产运行部组织对全区农村公交候车亭广告布的内容进行更换，主要内容更换涉及75%亚运广告及25%的公益广告，共计1000余张。



以匠心筑品质 擦亮城市底色 为亚运成功举办增添交投色彩

## 从“第一”奔向“第一”

■ 文/杭州萧山经济技术开发区国有资本控股集团有限公司

历史不能假设，却有规律可循。

从上个世纪末到现在，我国县级经济技术开发区走过了整整30年。在这样一个特殊的“历史单元”，我们可以用无数“如果”，去探寻事物发展的各种可能。如果不建立开发区，如果不发展经济，如果不抢抓新一轮产业科技革命，产业链、价值链、创新链很难向中高端攀登。



▲ 开发区

就是在这30年间，萧山经济技术开发区（简称“萧山经开区”）从“第一”奔向“第一”：作为全国4个首批县级经开区之一，萧山经济技术开发区已经在全国200多个国家级经开区中不断争先进位，正在全力冲刺“第一方阵”。

置身中国式现代化大场景，各地正在上演你追我赶的“争先战”“进位战”，萧山掀起了“提振精气神、奋勇争一流”干部作风大整顿专项行动，萧山经开区无疑是主战场、主引擎、主平台。从主攻工业到数智赋能、从建设园区到营造新城、从要素支撑到科技推动、从分散零落到集中集聚，这是历史的浓缩，更是未来的路径。肇始于产业强国之梦的萧山经开区，发起从“第一”奔向“第一”的再冲锋！



## 第一平台与重大战略

改革开放伊始，如何进一步破除枷锁，解放和发展生产力，成为一个国家的时代命题。萧山经开区，就是起步于以点带线、以线连面推动工业化、现代化的“国家所需”。

在服务重大战略中，萧山经开区以萧山自筹68万元开办费起步，1993年到2022年，工业总产值从最初的2.05亿元到733.61亿元，增长了358倍；财政收入、地区生产总值占萧山1/4。截至目前，累计引进外资项目651个，实际利用外资居全国第七位，创建了国家新能源产业化示范基地、国家数字经济创新发展试验区、国家先进装备制造业基地等国家级产业基地……

硬核“成绩单”证明，开发区强则萧山强，开发区进则萧山进，开发区是萧山高质量发展顶梁柱、定盘星，是当之无愧的第一平台。

然而，在经济发展从拼规模转入拼质量的年代，县域经济向都市经济转型过程中，不得不面临一些阶段性问题。能不能凭借厚实的工业本底打好翻身仗，这既是高质量发展的要求，也将是破茧成蝶、浴火重生的“样本”。

知责担责、知重负重的萧山经开区，以勇挑大梁的政治自觉，正为杭州乃至浙江孕育一个新“江南”。

车辆驶入位于萧清大道的西安电子科技大学杭州研究院，一座整洁大方的校区映入眼帘。说是校区，承载的却是西电在杭州“教育、科技、人才”三位一体的基础性、战略性规划。面积约20亩的过渡区块内，不仅容纳了



▲ 西电杭研究院

1200余名研究生的教学，还划出2万平方米空间，用于孵化产业项目。

“我们目前已经跟企业建立了25个联合实验室。”西电杭研院党委书记邓军说，立足萧山辐射长三角，研究院将依托联合实验室，与企业开展“人才共引、学生共育、平台共建、成果共享、产业共聚”，创造一种新的创新生态。正在建设的西电杭研院正式园区规划用地达560亩，建筑面积近100万平方米，其中一期385亩、71.6万平方米将于明年8月投用。在这个未来没有围墙的园区里，将创新运行机制，使得“教育、科技、人才”高度融合，为萧山重塑生产力布局酝酿新可能。

事实上，在萧山经开区，已经集聚了一大批高能级的新型研发平台，浙大杭州国际科创中心、西电杭研院与湘湖实验室，被誉为“三架科技马车”，驱动萧山经开区为杭州乃至浙江贡献一个“科技创新策源+智能制造集聚+产城人文融合”的江南科技城，为高质量发展提供一种发展模式和路径选择。

去年，萧山经开区本级高新技术产业增加值增速高于萧山区11.4个百分点，占工业增加值比重高于萧山区14.3个百分点，经济韧性和高新属性进一步增强。作为萧山第一平台，萧山经开区“经济技术”同步开发协调发展，这种新的战略定位和视角，正助力萧山加速产业大区、制造强区的迭代超越。



## 希望之地与战略中枢



▲ 中国智慧健康谷

从“第一”奔向“第一”，无数希望在孕育。

国家级经开区，自诞生之日起就被打上了“开放型经济发展”的烙印，并伴随改革开放的进程不断发展壮大。在相当长的时期内，国家级经开区一直是我国吸引外资的主力军。

作为萧山的“长子”和“头雁”，萧山经开区一直是利用外资的主战场。从外资企业如星星之火，到目前拥有651家外资企业，世界500强中有18家相继投资落户，萧山经开区利用国内国际两个市场、两种资源，孕育和浇灌了引进先进技术、管理经验以及庞大资金和人才的希望。

希望之地的故事，一直在创造新的脚本。

在工业时代，国与国之间的较量，长期在欧美制定的“游戏规则”下进行。到了数字时代，数字成为第五生产要素，是新一轮产业科

技革命的生产力，孕育着一城乃至一国产业发展弯道超车的机会。

坐落于萧山经开区的信息港小镇，被3万余名创新创业者称为萧山“硅谷”，被誉为萧山数字经济的诞生之地。

在信息港小镇核心区，一家名叫知衣科技的企业，正以每半年发布一个SaaS产品的速度，加快打造“服装行业的谷歌”。“中国的服装发展趋势，一直是跟着世界趋势在走，而我们希望能够通过大数据分析，让中国引领世界服装产业的趋势。”知衣科技相关负责人介绍，公司依托小时级更新的数据，为产业界、商贸界提供最新最潮的服装数据分析，用确定性降低库存压力，甚至引领产业新风向。

知衣科技的产业前景是可预期的。在2022年“双十一”十大服装品牌中，女装有八家与知衣科技合作，男装则有七家。而目前，知衣科技正将在服装领域形成的大数据分析能力，运用到其他领域，希望用“炼丹炉”的新品牌，做大做强数字经济链条下的软硬件，成为推动传统企业数字化转型的基础设施。

林深则鸟栖，树大则根深。信息港小镇所在的市北兵团，正在加快培育新兴产业，前瞻布局未来产业，聚焦AI医疗和高可靠性芯片两大产业链，吸引高层次人才和创新项目加快集

聚，形成与杭州高新区、钱江新城、钱江世纪城等区域类似的国际化、现代化城市封面与产业结构。

市北兵团孕育的希望不是个例。江南科技城兵团加快推进机器人小镇2.0升级版建设，打造机器人全产业链发展高地；绿色智造产业新城兵团，也在让一个高端化、智能化、绿色化的装备制造产业园加速崛起。在萧山兵团化作战的战略部署中，依托这三大兵团，萧山经开区成为连接萧山东翼“临空”、西翼“萧

滨”的重大节点，是萧山“一心两翼”空间格局的战略中枢。

萧山的城市空间优化和生产布局重塑正在进行，萧山经开区又一次成为全区国际元素最为集中、产业基础最为雄厚、创新能力最为强劲的区块。面向未来，这是从“第一”奔向“第一”的空间格局坐标，也将是萧山链动智能汽车及关键零部件、生物技术创新链、医疗器械产业链以及纤维新材料和精细化工两大国家级产业集群的希望之地。



## 千亿军团与铁柱钢梁

萧山经开区从产业开发起步，到产业集聚，进而走向产城融合，造就了世界工业化、城镇化发展史上的一个个“中国奇迹”。

如今，进入新的发展阶段，萧山经开区依然有大作为、大未来，已经定下“近中远”三个目标：近期，2023年年底要进入国家级开发区综合排名前20位，力争进入前15位；中期，到2026年，要进入前10强；远期，到2030年，要跃居全国前列。

区域的高质量发展，从赶超跨越到竞逐一流，需要一个龙头带动、系统配套、链条延展的产业业态。从星星之火，到产业集群，萧山经开区培育壮大了一批企业，形成了世界500强、中国500强、知名企业、独角兽企业、准独角兽企业的产业梯队。

新的百亿级企业、千亿级企业，一定会在这个梯队中诞生。

从500亿元，到近2000亿元，浙商中拓仅用了5年。这家世界500强企业浙江省交通投资集团旗下的国有控股公司，5年前从湖南长沙落户到萧山经开区时，业务领域还只有传统大宗商品贸易，如今，浙商中拓已拓展到了新能源板块，成功开辟“第二增长曲线”，并打造了物流金融、工业服务综合体等商业模式，营业收入年均复合增长率近40%，利润总额年复合增长率近50%。

“原来我们的客户主要是中西部地区，来到萧山经开区，就是看中了优越的城市形态、产业业态和创新生态，就是为了实现企业走向全国、走向世界的战略。”浙商中拓党委副书记徐愧儒说，企业立足浙江、辐射全国、面向全球的发展轨迹，与“跳出浙江发展浙江”的“地瓜经济”不谋而合，在壮大地瓜根茎的同时，不断向外延伸地瓜藤蔓，成为一家新的总部企业。

这个“新地瓜”，酝酿着新的“千亿计划”。近年来，浙商中拓加速“数字天网”与“物流地网”深度融合，加强在生产地、中转地、消费地等重点区域仓储网络布局落子，截至4月底，在全国范围内共拥有自管仓库超200个。在布局仓储的同时，浙商中拓还加快建设物流金融，目标是做到“千仓千亿”，努力再创一条新的千亿级产业链。

不只是浙商中拓。从万向创新聚能城到传化科技城，从荣盛到恒逸，从吉利到中国重器，从ABB到采埃孚、圣戈班，从无忧传媒到一知智能，从微医到乐刻运动，从特斯拉到开市客，这些千亿级、百亿级、十亿级的企业梯队，在不同阶段、不同领域敲响时代的强音，为区域发展洪流推波助澜，引领带动着未来发展的方向，成为萧山经开区勇挑“主战场、主引擎”重担的定海神针。



▲ 江南科技城

从“第一”奔向“第一”，定海神针从“引”的前瞻性、精准性中稳稳站立。今年，萧山经开区除了要实现投资100亿元以上产业项目零的突破外，还要招引50亿元以上制造业项目2个、10亿元以上制造业项目6个、亿元以上项目30个，实现实际利用外资4.4亿美元，不断做强实体经济和制造业这个萧山最大的本底优势，积极打造清廉开发区，立起支撑发展、抵御风险的铁柱钢梁。



数 读



# 压湖山岛&世界旅游博览馆： 探秘古韵山水与现代建筑的悠然邂逅

■ 文/湘湖管委会

湖是碧湛湛的一弯，山是青郁郁的连环，远处的翠微绕成一袭青烟，这便是秀立湘湖千年的压湖山岛，也是世界旅游联盟总部暨世界旅游博览馆所在地。

2017年12月，世界旅游联盟（WTA）落户湘湖，2023年2月，世界旅游联盟总部正式启用，从此，这座坐落于压湖山岛景观公园的建筑群有了新的使命。是怎样的设计理念与人文哲思，让建筑、山水和岛屿在千年后的今天相遇？它们又将如何连接古今未来，让湘湖之美映入世界眼帘？让我们从压湖山岛的前世今生说起……



## 压湖山岛·岁月不羁

澹澹烟水，渺渺青山，秀立湖中，竹树苍翠，湖与山绸缪在一起，压湖山岛的生态风光自然天成。人类对美的渴望，就像呼吸一般自然而然，而湘湖居民似乎与生俱来一种岛屿情结。正如楚汉相争时期，霸王项羽的“亚父”范增，也曾选择在压湖山岛读书隐居，留下了“亚父断萧山南岭，将压于乌江”的传说。

历史的风乍起，我们从传说典故的只言片语中窥见一鳞半爪，或许范增闻听项羽战败的消息，只能借着压湖山的旖旎风光排遣内心的不安与愁闷，因为这里的湖光山色本就有此魅力。



▲ 压湖山岛全景

来疆摄

两千多年后，压湖山的美顺着历史的源流，抵达今人眼前，它的风光不减当年，犹有过之。我们被它林木葱郁、繁花更替的生机折服，也为它盛大静谧的甘美斜阳由衷赞叹。沿

着环山步道前行，风景在不经意间猝然撞进视线，草木、烟波、云影、天光徘徊心间，简约而浩渺的压湖山岛，会让人在所有的时间里想起它。

这是我们的荣幸，也是我们的契机。作为湘湖八景之一“湖心云影”的最佳观赏点，压湖山岛仿佛为游人而生，聚焦着全球文旅视线的世界旅游博览馆在此选址，也带着命中注定的缘分。自世界旅游联盟总部永久落户，使压湖山岛成为首个融入“WTA景观公园”概念的岛屿，也蝶变为一个集博览馆和旅游公共配套设施于一体的整体性、开放式“大景区”。



▲ 压湖山岛全景

蒋彤侃摄



## 世界旅游博览馆·和谐共生

作为世界旅游联盟总部，作为以旅游为主题的博览馆，不仅有足够的分量成为湘湖的新地标，更是向全球展示国家旅游形象的重量级平台，一扇对外开放交流的“世界窗口”。也因此，世界旅游博览馆在设计之初，就秉承着“建筑与自然，建筑与环境和谐交融”的理念。伫立博览馆前，符号元素、时空尺度、美学表达……种种往日无法深刻理解的概念好像

有了现实的参照。

抬头看云，云在天上，低头踏水，水在云端。“墨池”是走进博览馆后，第一个让人无法忽略的标志。它处在整个建筑群两条交叉轴线中的长纵深轴线上，另有一条横轴线与之垂直，连接湘湖景区两侧，使博览馆与湘湖景区形成了完美的视线融合。目光所及，人



▲ 中国馆正前的“墨池” 马祯俊摄

物、场地、环境无声对话，压湖山岛和博览馆自然过渡，建筑群落与自然景观浑然一体。正是这种建筑与自然环境的融洽关系，让庭院、园林、造景等等元素有了现代简约，又征服感官审美的无限可能。

在这里，一步一景并非虚言，每一次抬眸，都能感受到园林景观与建筑环境的水乳交融。有自然之理，得自然之趣，每一个庭院的景致都是简约轻灵而又独一无二的，把中国传

统园林的美学价值发挥到极致。在植物的选取和配置上，更倾向于乡土树种和群落化的种植方式，无论季节如何交替，总会有恰到好处的植物静候旅人到来。所以这是一座生长的博览馆，一座有季相变化的博览馆。

“我们希望它不只是一个博览馆，还是一个文化综合体。”世界旅游博览馆主设计师胡勇这样解读建筑与文化的共生关系。

江南园林和宋韵文化形神兼备，世界旅游博览馆充分呈现了中国传统建筑在面对建筑和自然关系时的人文哲思。设计提取宋代美学之韵，赋予建筑独特唯美的弧形屋脊线，呼应周边自然山体轮廓，进而传达天人合一的价值观。四水归堂的建筑风格、取自湘湖的黛瓦青砖、自成气韵的庭院展厅，无不传递着宋韵文化中包容、精致和简约的哲学理念。



▲ 建筑与自然环境的融合与自洽

马祯俊摄

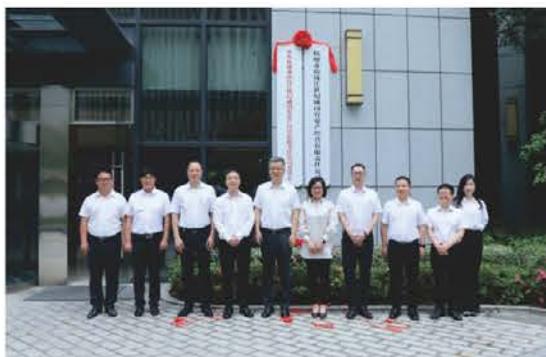
## 钱江世纪城国资公司正式揭牌!

■ 文/杭州萧山钱江世纪城国有资产经营有限责任公司

深化国企改革，钱江世纪城又迈出关键一步！5月18日，钱江世纪城国资公司正式揭牌，未来将发展成为“省市领先、全国一流的城市综合运营服务商”，为萧山国有企业发展再造一张靓丽的“金名片”。

钱江世纪城党工委、管委会有关班子领导，管委会相关办局负责人，国资公司党委、两会一层人员及子公司负责人等参加。

钱江世纪城党工委书记秦剑云作重要讲话，他表示钱江世纪城是全区国企改革发展的先行先发之地。国资公司的揭牌，是萧山区推动国企市场化改革的重大手笔，也是世纪城推进“产城人文”深度融合发展的务实举措。要提高站位，勇当国企市场化改革的排头兵。要在区域产业发展、降本减负、融资畅通等工作中发挥作用，加快理顺公司架构，建好人员团队，管好资产资本，完善内部治理，为全区国企市场化改革提供具有世纪城辨识度的最佳样本。要深耕责任田，勇当新城高质量发展的主引擎。以国企三年行动计划为抓手，在项目开发、城市经营、城市服务、资产运营等领域深耕细作，加快推进水云间时尚文化街区、国博中心二期等一批重点项目的建设。要守住根与魂，勇当党建高水平引领的先锋队。积极开展各类党建联建联盟活动，树立“党建+国企”的特色品牌，着力防范化解企业经营、金融和安全生产风险，提高员工纪律底线意识，



▲ 世纪城国资揭牌仪式

以过硬的党建引领国企改革发展迈上新台阶。

向改革要动力，向创新要活力。2022年4月，按照“党建统领、政企分离”原则，钱江世纪城全面启动国有企业改革，出台近10项现代化管理制度，为城市与产业更高水平、更高质量发展奠定基础。

国资公司定位为钱江世纪城范围城市开发运营服务平台，公司下属有开发公司、城市运营、城市综合服务、市政园林等8个子公司，未来还将根据发展需要，设立若干个子公司及合资公司，最终形成“1+(8+X)”模式的集团公司。围绕“做强、做优、做大”目标，国资公司将积极盘活做大国有资产，加快推进现有在建项目，有效梳理现有存量资产，持续拓展融资渠道，创新资产经营模式，探索走上市场化、产业化、集团化运作的道路。2023年，国资公司力争实现资产投资超15亿元，年资产增值超100亿元。

# 杭州银行发布2023年第一季度报告

■ 文/杭州银行股份有限公司

2023年第一季度，杭州银行围绕“二二五五”战略，坚持“稳中求进”总基调，坚持客户导向、数智赋能，统筹推进“稳营收、稳质量，优结构、优管理，促投放、促产能”，着力构建差异化竞争优势，奋力开创高质量发展新局面。

## 一、整体经营情况分析

**经营效益持续向好。**2023年1-3月，公司实现营业收入94.31亿元，较上年同期增长7.55%；实现利息净收入62.03亿元，较上年同期增长13.61%；实现归属于公司股东净利润42.39亿元，较上年同期增长28.11%；加权平均净资产收益率4.72%(未年化)，较上年同期提高0.67个百分点；基本每股收益0.67元/股(未年化)，较上年同期增长31.37%。

**资产负债平稳增长。**2023年一季度末，公司资产总额16,961.26亿元，较上年末增长4.92%，较2022年一季度末同比增长16.42%；其中贷款总额7,503.40亿元，较上年末增长6.86%，较2022年一季度末同比增长19.02%，贷款总额占资产总额比例44.24%，较上年末提升0.80个百分点；负债总额15,931.99亿元，较上年末增长4.96%，较2022年一季度末同比增长16.80%；存款总额10,033.42亿元，较上年末增长8.11%，较2022年一季度末同比增长15.45%。2023年一季度末，公司集团存续的各类理财产品余额3,495.15亿元。

**资产质量保持领先。**2023年一季度末，公司不良贷款率0.76%，较上年末下降0.01个百分点；逾期贷款与不良贷款比例71.54%，逾期90天以上贷款与不良贷款比例52.20%。2023年一季度，公司累计核销不良贷款1.33亿元，计提各类信用减值损失21.12亿元。期末公司不良贷款拨备覆盖率568.68%，较上年末提高3.58个百分点。

## 二、主要业务讨论与分析

**公司金融提升服务质效。**公司持续优化产品和服务，推动重点领域信贷投放，加大实体经济服务力度。报告期末，投向制造业的贷款余额(监管口径)751.92亿元，较上年末增长6.95%，较2022年一季度末同比增长34.97%；绿色贷款余额603.91亿元，较上年末增长11.83%，较2022年一季度末同比增长27.84%。交易银行方面，“财资金引擎”强化“敏捷迭代+数智赋能”，打造财资管理平台全流程数字化运维体系；“贸易金引擎”积极完善数字供应链金融服务，重点支持实体经济制造业与中小企业融资需求；“外汇金引擎”优化“跨境智+”一站式服务平台，持续提升核心产品组合服务能级与数字金融服务水平。投资银行方面，“债券金引擎”持续赋能业务发展，提升大债券综合运营与服务水平，期内承销各类债务融资工具612.41亿元，其中浙江省内银行间市场占有率保持第一。科创金融方面，“科创

金引擎”推进科创企业成长评价模型运用，数智赋能客户分层经营，加快人才贷款“科易贷”提质上量，深化高校合作助力人才创业；“上市金引擎”进一步丰富产品覆盖场景，持续赋能优质实体企业全生命周期发展，报告期内实现培育企业上市8家。

**零售金融深化客群经营。**公司强化新“五位一体”零售战略，深化客户经营体系建设，加快推进零售金融业务转型发展。财富管理业务方面，积极应对市场变化，优化调整产品谱系，持续升级客群打法，重点推进年终代发业务及客群经营，代发端业务发力强劲；围绕“获客活客”能力建设，稳步推进私行客户经营；启动大众客群经营体系建设，逐步建立大众客群品牌文化。截至报告期末，零售客户总资产(AUM)达4,902.29亿元，较上年末增加95.42亿元；零售金融条线个人储蓄存款余额1,989.18亿元，较上年末增加175.12亿元，增幅9.65%。消费信贷业务方面，持续推进“巩固消费信贷”战略，加强渠道拓客经营，深入机构营销赋能。期末个人住房按揭贷款余额908.99亿元，较上年末增加9.82亿元；零售金融条线贷款余额1,285.88亿元(不含信贷资产转出，期内信贷资产转出99.15亿元)；零售金融条线贷款(含信用卡)不良贷款率0.38%，资产质量保持良好水平。

**小微金融坚持“抵押、信用、数据”。**公司深化“明确客群、渠道建联、名单获取、策略制定、访客触达、运营转化”的小微营销新打法，持续夯实抵押基本盘，深化信用贷款延伸。期末普惠型小微贷款余额1,192.19亿元，较上年末增长6.21%，较2022年一季度末同比增长23.24%。抵押方向主要围绕靶向名单、圈链客户、“四张清单”等客群，精准营销助力

贷款投放，期末小微条线抵押贷款余额1,061.26亿元，较上年末新增75.78亿元，增幅7.69%。信用方向落实“晨星计划”，围绕“客户、产品、团队、风控、运营”五大方向，标准化、专营化、线上化推动信用贷款业务发展，积极推进台州信用小微模式复制，稳步提升信用贷款规模；期末普惠型小微信用贷款余额115.13亿元，较上年末新增9.62亿元，增幅9.12%。数据方向持续优化“云抵贷”“云小贷”两大业务平台，不断完善产品流程，提升客户体验；依托“蒲公英”营销平台，构建智慧营销中枢，融合线上、线下协同作业，助推业务发展；逐步提升“满天星”数据中台支撑能力，深入数据挖掘精准拓宽客户名单覆盖面；优化小微信贷管理平台，提升风险预警识别能力，强化业务风险把控。

**大资管业务聚焦客户与投研。**投资业务方面，强化海内外宏观及债券研究，主动调整债券投资策略，准确把握市场波动脉搏，债券与基金投资收益大幅跑赢市场；期内成功获批银行间人民币外汇市场即期尝试做市资格，对客户业务中收及客户数超时时完成经营目标。同业业务方面，加强市场研判能力，调整优化负债品种和期限，持续推进降本增效；同业客户精细化管理能力进一步提升，价值连城平台客户一户一策，推动一站式综合化服务；持续优化迭代“金钥匙”客户管理平台和“杭E家”同业平台，提升同业客户数智能化经营管理效能。托管业务方面，坚持高质量发展理念，深度挖掘公募基金、私募基金、客户资金托管三大重点产品领域，启用“智运营”一体化运营管理平台，期末资产托管规模超1.32万亿元。杭银理财稳健经营，理财规模保持相对稳定，一季度末理财产品余额3,495.15亿元。

# 从26个案例剖析工业地产开发的法律风险及对策建议

■ 文/浙江六和律师事务所

2022年12月15日，习近平总书记在中央经济工作会议上发表以《当前经济工作的几个重大问题》为题的重要讲话，指出要“加大科技和产业投资”“放宽民间投资市场准入”“优化民营企业发展环境、促进民营经济发展壮大”和“加强中小微企业管理服务、支持中小微企业和个体工商户发展”。2023年2月10日，浙江省人民政府办公厅印发的《2023年浙江省扩大有效投资政策》明确提出“稳住投资基本盘”“加强土地要素保障”“加大对民间投资支持力度”等助推经济高质量发展的重大举措，其中也包括“对迁建、扩建进入开发区（园区）等产业发展平台的重大技术改造项目，各地可参照招商引资项目实施准入和优惠政策”的微观指引。从上述中央和地方层面的最新政策精神来看，对于从供给侧施力、推进产业发展平台搭建、承载实体经济发展的工业地产开发建设而言，前景无限光明。

在仰望星空的同时也需探清脚下的路，一路

鲜花依然伴随着藤蔓荆棘，工业地产开发是一项规模庞大、包罗万象的系统性工程，亟需法治保驾护航。本文结合具有较强指引性的26个案例，旨在探讨工业地产开发中的法律风险，并为开发者提供具有可操作性的对策建议。

## 一、因主体、标的不合格导致合同无效的风险

自《国务院关于加强土地调控有关问题的通知（国发〔2006〕31号）》及《国土资源部监察部关于进一步落实工业用地出让制度的通知（国土资发〔2009〕101号）》规定出台后，工业地产开发者仅可通过招拍挂、与政府协议受让、与其他民事主体协议转让此三种方式受让工业土地使用权。然而，在这一工业用地开发的初始阶段，开发者就有可能因为合同主体、标的不合格的原因掉进“坑”里，面临合同无效、拿不到产权证、无法进行下一步开发运营的尴尬境地。

### 案例1、2、3：主体不适格致出让合同无效

最高院（2017）民申770号案件中，工业地产开发者与某街道办事处签订了《征用土地协议书》，约定街道办向开发者出让建设用地使用权，开发者交付土地出让金并办理国有土地出让手续，获得土地使用权。但一审法院、二审法院和最高院皆认定“街道办作为政府的派出机构，既不是土地所有者，又不是土地管理部门，无权就建设用地使用权的出让订立合同”，因此判决该土地出让合同无效。

最高院（2017）行申8715号案件中，区政府与开发者通过挂牌出让程序达成了土地出让合意，但最高院认定“驿城区政府无权出让国有土地，区国土资源局及相关单位未与开发者签订成交确认书或土地出让合同，未收取土地出让金，国有土地出让行为并未完成”，因此判决案涉土地出让合同无效，开发者未取得涉案国有土地使用权，亦无权要求办理国有土地使用权证。

最高院（2013）民申字第2283号案件中，开发区管理委员会与开发者签订《项目投资合同》，其中第六条第七款约定将案涉土地出让。最高院依据《最高人民法院关于审理涉及国有土地使用权合同纠纷案件适用法律问题的解释》第二条，判定“案涉《项目投资合同》系管委会与开发者签订，且起诉前未经追认，因此案涉合同第六条第七款仍应当认定为无效”，裁定驳回再审申请。

### 案例4、5：农用地转建设用地未经审批致出让合同无效或不能履行

最高院（2007）民一终字第84号案件中，

案涉土地一部分履行了农用地转为建设用地的批准手续，但另一部分未经批准，因此最高院认定本案国土资源局与工业用地开发者的《土地使用权出让协议》属于“法律、行政法规规定应当办理批准、登记等手续生效的”，因此判决未履行农用地转用批准程序的合同部分无效。

上海市高院（2018）沪行终557号案件中，存在着案涉土地未经农用地转建设用地审批程序，而直接批准征收为国有建设用地的情况，高院认为：“区政府已批准以协议出让方式供地，且涉案土地已获取了地类核定证明，相关权属调查进行完毕，并完成了土地征收程序，……但因违规批地导致无法办理土地出让手续，加之政策变化导致意向协议中的土地出让客观上已不能履行”，因此判决驳回工业地产开发者主张办理土地使用权登记手续的诉讼请求。

### 案例6：转让划拨用地未经审批致转让合同无效

最高院（2016）民再121号案件中，工业地产开发者与原土地使用权人进行实质上的转让交易，并在形式上通过当地土地储备交易中心收回原土地使用权人的划拨土地后、再以招拍挂方式与当地国土资源局签订《国有建设用地使用权出让合同》的操作路径获得案涉土地。根据《中华人民共和国城市房地产管理法》第四十条规定，这一操作在形式上不属于“转让划拨土地使用权经过有批准权的人民政府批准”，因此一二审法院皆认定原土地使用权人的转让行为无效。但最高院穿透该交易形式的表象，认定国土资源局与工业地产开发者

另行签订的《国有建设用地使用权出让合同》，是对转让包括案涉划拨用地在内的土地使用权补办的批准手续，因而否定了一、二审法院的判决。换言之，若非最高院洞察了国土资源局另行签订《国有建设用地使用权出让合同》的真实意图，则本案将终审判决土地转让合同无效，开发者落得地财两空的下场。

### 案例7：转让未达到法定条件的出让用地致转让合同无效

海南省高院（2010）琼民二初字第3号案件中，原土地使用权人系通过出让方式取得土地，但未达到《城市房地产管理法》第三十九条第一款的“（一）按照出让合同约定已经支付全部土地使用权出让金，并取得土地使用权证书；（二）按照出让合同约定进行投资开发，属于房屋建设工程的，完成开发投资总额的25%以上，属于成片开发土地的，形成工业用地或者其他建设用地条件”标准，就与工业用地开发者签订了土地转让合同，最终海南省高院判定案涉转让不符合法定条件，双方转让该宗土地使用权违反法律强制性规定，土地转让合同无效。

### 案例8：租赁未批先建厂房致租赁合同无效

最高院（2017）民终171号案件中，该工业地产开发者在取得建设工程规划许可证以及完成厂房建设前，即与需要租赁厂房的企业签订了厂房预租赁合同，最终导致租赁人在厂房建成前解除该租赁合同并要求开发者支付违约金。最高院认定：“至本案法庭辩论终结前案涉项目亦未取得建设工程规划许可证，故《房屋租赁合同》无效”。



吸取上述案例经验教训，我们建议：在受让工业用地时，首先确认出让方具有相关法律法规授予的土地出让资格，特别是在协议出让中应确认政府相关部门系适格主体，或要求出让方提供土地管理部门批准同意的文件，以形成对行政行为的信赖基础，得以办理标的土地的出让手续或具备请求行政机关履职的权利。其次，查明拟受让土地的原始属性（划拨或出让），并调查出让方是否已履行其受让土地的相关义务和该宗土地上的权利负担，如农转建用地或转让划拨用地是否履行审批手续、出让用地是否达到法定条件、是否已经支付全部土地出让金、工业用地使用权或其地上建筑物是否存在已经出租、抵押或查封等限制、影响转让的情形。

## 二、因约定不合法导致合同部分无效的风险

### 案例9：约定土地出让年限超过法定年限致超出部分无效

最高院（2019）民终565号案件中，土地管理部门与工业地产开发者在出让合同中约定案涉土地使用权出让年限为70年，最高院判决该约定违反了行政法规的强制性规定，超出50年的部分无效。在本案中，即使开发者支付

了超过50年标准的土地出让金，超过部分只能由土地管理部门退还，无法产生自动续期、期限到期顺延等效果。

### 案例10、11：约定返还土地出让金致合同部分无效

最高院（2018）民申2879号案件中，案涉商务区开发公司代表商务区作为招商引资方，在与被引入方即开发者签订的《协议书》和《补充协议》中约定：被引入方竞得土地使用权后，享受返还土地出让金差额优惠。该约定系明显的“土地出让金返还条款”，被最高院认定为“排除其他竞买者，违反了拍卖出让土地使用权应当遵循的公平公开原则，且该约定的返还标的直接指向土地出让金，损害了国家利益”，因而导致确认上述协议部分条款无效的判决结果。

最高院（2021）民申3012号案件中，当地镇政府与开发者签订的《项目合作协议书》中约定：“（开发者拍得土地后，镇政府）于15个工作日内将土地出让收益全部奖励给开发者用于中心幼儿园、市政基础设施建设等项目支出”，这一约定被最高院认定为“排斥其他竞买者、损害其他竞买者的合法权益、违反拍卖出让土地使用权应当遵循的公平、公开原则，且约定的奖励系返还土地出让金，也损害了国家利益”，因而该土地出让收益奖励条款被终局性认定为无效。

### 案例12：依法安排政策补贴或奖励的返还土地溢价约定有效

最高院（2017）民终352号案件中，案涉地产开发者与经授权的区管委会签订《框架协议》，

约定开发者成功拍得土地并存在土地溢价情形的，区管委会将溢价部分的30%以基础设施建设补贴或奖励的方式返还。在对案涉《框架协议》是否存在土地出让金返还无效情形的争议焦点进行分析论述时，最高院明确认定：“签订《框架协议》属于区管委会落实招商引资政策而实施的行为，约定的主要内容为开发者进行地产开发、区管委会直接或间接给予一定政策优惠或经营便利。《框架协议》中关于竞拍底价和溢价处理条款，虽然具有控制投资成本的意图，但属区管委会在其职权范围内提供政策优惠的承诺，并未违反法律禁止性规定”，因而认定案涉返还条款有效。可以从本案中提炼的是，在存在土地溢价的情形下，对于土地溢价部分（而不是土地出让金），政府通过财政预算依法给予政策补贴优惠的约定不属于土地出让金返还，而是落实招商引资政策的合法行为。



吸取上述案例经验教训，我们认为：由于近年来各地政府加大政策扶持力度吸引房地产开发企业参与土地开发建设，制定或许诺了不少优惠政策，但另一方面对于土地出让收支的管控持续收紧，对于地方政府隐性债务的监管也愈发从严，因此土地出让金返还或变相返还的行为将被严格认定为违法，最高院法官会议亦明确约定返还土地出让金的合同无效。但将土地溢价与土地出让金区别、政策补贴或奖励

与土地出让金脱钩，并通过法定预算安排进行“返还”的路径能够较大程度上规避被认定为无效的风险。

因此开发者需要评估土地出让方在招商引资时作出优惠承诺的合规性，尽可能达成非直接的、与土地出让金脱钩的、符合财政预算安排程序的、不影响招拍挂程序公平公开的优惠合意。另外，还需核查土地出让合同中是否存在违反法律法规强制性规定的约定，如超过土地出让法定最高年限的合意或支付超过土地法定最高年限标准的土地出让金等。

### 三、因履行合同不当导致土地被收回的风险

#### 案例13：未缴土地出让金且违建致土地被无偿收回

最高院（2019）民再107号案件中，案涉工业地产开发者在拍得工业用地使用权后，未缴纳半数以上土地出让金，并且擅自改变土地用途建造非工业建筑（汽车4S店）。由于市资源局明确拒绝接收该汽车4S店，因此最高院判决合同解除、市资源局返还开发者已缴出让金，但开发者对于土地平整和建造汽车4S店及附属设施的成本损失无法获得任何补偿。

#### 案例14：违建且限期内未改正致土地被无偿收回

最高院（2019）行再22号案件中，受让工业用地使用权的开发者，在案涉工业用地上建造12层住宅楼，经市国土资源局责令限期改正后，在规定期限内仍未改正擅自改变案涉土地用途的

行为，因此最高院判决行政机关对于该违建部分土地使用权无偿收回的行政行为合法。

#### 案例15：土地闲置致土地被无偿收回

浙江省高院（2020）浙行终1531号案件中，案涉工业地产开发者在113亩的建设项目上，仅于2011年12月为其中两幢厂房桩基办理施工许可并实施了桩基作业，直至2018年9月市国土局向其发出《闲置土地调查通知书》前未进行其他实质性建设行为，因此省高院支持了土地管理部门依据《闲置土地处置办法》对该土地无偿收回的行政行为。

#### 案例16、17：未达投资强度致合同解除及土地被收回

最高院（2016）民终428号、最高院（2017）民申1751号系列案件中，工业地产开发者通过挂牌方式竞得案涉土地，该土地的挂牌出让文件中明确了需达到的投资强度以及未达强度的解除后果。但最终开发者仍未达到部分地块的投资强度标准，因此最高院认定该案已符合双方约定的解除条件，支持市国土局解除合同、退还土地的要求。

（2017）浙1125民初1284号案件中，工业地产开发者与当地政府在土地出让合同中约定了入园经济指标，但该开发者在2013年1月完成第一期工程项目后未投入生产，2014、2015年也未投入正式生产，仅在2016年完成工业产值608万元、2017年1-8月完成工业产值580万元，仍未达到“投产后实现年产值7705万元以上、税收360万元以上”的入园经济指标。因此法院判决开发者构成根本违约，政府有权单方解除合同并收回土地使用权。

吸取上述案例经验教训，我们建议：一方面，工业用地开发者应当秉持有约必守、诚实守信的精神，及时缴纳因土地招拍挂产生的土地出让金、契税等各项税费，并严格按照土地用途进行建设，若存在违建的，应配合相关管理部门进行处理，并及时整改，避免违建部分土地被收回；另一方面，开发者也可以依据意思自治、平等公平的原则，与土地出让方协商约定切合实际、能够实现的土地投资强度和经济指标，并在开发过程中与有关部门积极协商关于税收优惠、产业引入、重大事项解决、产值未达标宽限等，即使最终因投资强度或经济指标不足导致“退园”，也能够合理协商补偿事宜，收回一定成本。

## 四、因禁止分割转让政策导致合同无效或解除的风险

### 案例18、19：禁止分割转让政策致转让合同解除

最高院（2018）民再455号案件中，二审的上海市高院及再审的最高院皆认定：“《预约协议》的解除，是基于上海市出台的房地产管理中禁止分割转让的规定，并由法院判决因合同客观履行不能而解除，该解除已经生效判决确认，产生法律效力，买受人在此情况下主张工业地产开发者违约状态下的损失，缺乏事实依据。……对于买受人实际获取了占用部分房产的利益，在《预约协议》系因政策原因导致解除情形下，应当在购房款返还利息上综合双方利益酌情予以考量。”

义乌市法院（2020）浙0782民初2422号案

件中，该案工业地产开发者取得了案涉工业用地，并与鲍某达成了土地转让的合意，随后鲍某即在其“受让”的土地上建造了房屋并居住，后该房屋被认定为违章建筑。该案中，市自然资源和规划局出具的《自然资源规函【2019】208号复函》明确指出，工业用地一般不得采取分割处置，也不得处置给自然人，故法院认定该案属于工业用地分割转让不予批准的情形，因此合同目的无法实现，合同解除。

### 案例20：禁止分割转让政策致转让合同无效

金华市中院（2021）浙07民终323号案件中，与前述（2020）浙0782民初2422号情形类似，皆系工业地产开发者向自然人转让工业用地，自然人建造房屋后发现无法分割受让土地使用权。市中院认定：“（工业地产开发者）将其在工业用地上建造的房屋，采用以租代售形式进行分割出售，违反法律禁止工业用地分割转让的强制性规定，扰乱房地产市场秩序，一审认为案涉以租代售的房屋买卖行为无效，并无不当”，因此该案中土地分割转让合同无效。

### 案例21：禁止分割转让政策不导致转让合同无效

杭州市中院（2020）浙01民终757号案件中，该中院的观点与上述案件截然相反，直接指出：“工业地产开发者虽系将其在受让的工业用地上建造的银鼎商贸城34幢5层2单元502室非住宅房屋未经行政主管部门批准分割转让给王某，导致无法办理房屋权属登记变更，但未违反法律法规禁止性规定，故开发者

主张合同无效并返还房屋依据不足”，因而可以看出，杭州市中院在本案中认定不存在关于工业用地分割转让的法律法规禁止性规定，合同有效。

因此，由于各地具体政策中对于工业用地分割转让的限制条件不同（根据我们的研究总结，当前工业用地分割转让在一般规定之下，存在北京模式、上海模式、深圳模式、杭州模式、宁波模式、温州模式等各具特色的模式，

模式	相关规定	参考结论
杭州模式	1.《关于实施“亩产倍增”计划促进土地节约集约利用的若干意见》 2.杭州市规划和自然资源局《加强空间要素保障 助推“新制造业计划”实施办法》 3.浙江省办公厅《关于规范和完善建设用地使用权转让、出租、抵押二级市场的实施意见》	工业用地标准厂房、新建的制造类小微企业园，具备独立分宗条件即可分割转让
宁波模式	《宁波市小微企业园工业地产发展管理细则（试行）》	工业地产的销售参照商业地产管理模式办理，对工业地产项目发放预售许可证。出售的厂房可以分户办理不动产权证，但是其销售对象、开发商自持比例、租售比例、二次销售对象皆受到限制
温州模式	《温州市小微企业创业园产权分割管理办法》	能够分割转让的工业地产即工业地产或企业联建形式开发的小微企业创业园，且其最小分割单元为层。对于转让也进行了明确的限制
北京模式	1.北京市国土资源局《关于进一步加强研发、工业项目监管有关问题的通知》 2.北京市住房和城乡建设委员会《关于进一步完善已建成研发、工业项目转让管理有关问题的通知》	工业用地分割转让政策最为严格，工业、研发项目分割转让被完全禁止
上海模式	上海市规划和国土资源管理局《关于印发〈关于本市推进产业用地高质量利用的实施细则〉的通知》	允许分割转让并在可直接转让的比例上相对宽松，但是在转让后的监管方面更加严格，且不得再次转让，只能由政府指定机构回购
深圳模式	1.《深圳市人民政府关于印发工业区块线管理办法的通知》 2.《深圳市工业楼宇及配套用房转让管理办法》	工业地产分割转让的范围相对较大，并且下放权限，在特定情况下允许项目实施主体自行约定是否可以分割转让

见下表)

加之不同地区法院司法倾向性意见也存在不一致的情况，不同地区不同类型的工业地产是否能够办理分割转让没有统一的结论，对工业地产进行分割转让是否会因违反强制性规定也有争议。在未明确各地具体政策是否支持分割转让的情况下，仅凭借“法律层面未禁止工业用地的产权分割转让”或“浙江省国土资源厅文件原则性规定标准厂房可以依照土地出让合同或各地具体规定进行产权分割，故工业用地产权分割转让不违反效力性强制性规定”的观点，就贸然规划和进行以分割转让工业地产为最终目的的开发，存在着最终分割转让无法获得审批同意，以及相关转让合同被认定无效或解除的风险。

吸取相关案例经验教训，我们建议：工业地产开发者在开发工业用地时，应当了解当地具体政策是否允许分割转让工业产权，并严格依照相关政策对于厂房标准、受让主体及程序要求进行办理，取得政府及土地管理部门等相关部门的审批同意。且应当按照土地用途合理进行房屋、厂房建设，在当地无明确规定支持工业产权分割转让的情况下研究评估采用租赁厂房、物业服务等经营方式的可行性。

## 五、因预售导致合同无效的风险

### 案例22：当地有工业地产预售制度时未取得预售许可致合同无效

长沙市中院（2020）湘01民终5378号案件中，长沙市政府于2017年12月26日印发《关于进一步规范工业地产发展管理办法》，其第十

六条要求：“房地产开发企业预售工业地产时，必须向住房和城乡建设部门申请，办理工业地产的预售许可证（备案）”，而案涉工业地产开发者于2018年7月3日与某企业签订厂房预售的《认购协议》，但直至该案起诉前不久，才取得案涉厂房的预售许可证。最终，二审法院判定该《认购协议》系双方当事人将来签订商品房买卖合同而事先达成的合意，因开发者取得预售许可，故合同未违反法律、行政法规的强制性规定而有效。值得注意的是，本案厂房始终按照工业用地的用途进行建造、使用，但仍被二审法院认定为商品房并适用《商品房销售管理办法》。倘若本案工业地产开发者未取得预售许可，则很有可能在此裁判思路下被判定违反《房地产管理法》关于商品房预售的强制性规定，进而导致合同无效。

#### 案例23、24：因违反土地用途且未取得预售许可致合同无效

郑州市中院(2020)豫01民终13476号案件中，该案工业用地开发者在工业用地上建造名为“青年小公寓”的房屋且未办理土地用途变更手续，并与潘某签订预售合同，但开发者非房地产开发企业（简称房开企业），更因在工业用地上建造房屋被房管部门认定为不可能取得预售许可证。因此本案一二审法院皆认定：“双方签订的预售合同因工业用地开发者不具有商品房销售资质、不能取得预售许可证而无效……开发者明知不具有房地产开发销售资格，将工业用地上建设房屋出售，对于案涉合同无效存在明显过错”。可以看出，本案一二审法院的裁判逻辑是，商品房预售管理制度不仅对房开企业适用，非房开企业因无资质拿不

到预售许可的情况下还进行商品房预售更属于错上加错。

上海市青浦区法院(2020)沪0118民初11232号案件中，该案工业用地开发者在工业用地上建造房屋用于商业经营、生活居住且未办理土地用途变更手续，并与各“加盟”业主签订《加盟协议书》，预先确定房屋建筑面积、使用期限以及“加盟金及工程建设费”，但并未取得商品房预售许可证。因而法院认定：“虽名为加盟，但实质是将一张工业用地上产权证上的工业房屋土地分割成若干商业及居住房屋进行销售”，进而判定系争房屋未取得预售许可，预售合同即《加盟协议书》无效。

#### 案例25：无工业地产预售制度时预售非商品房不致合同无效

成都市中院(2015)成民终字第5175号案件中，该案工业用地开发者与某公司签订房屋转让合同，在预计一年后竣工的情况下将案涉厂房转让给该公司，并约定了分期付款和交付时间。在诉讼中，该公司主张案涉土地为工业用地、不能用于商品房开发，且开发者未取得预售许可，要求判定预售合同无效。二审法院认定：“标的物不是房地产开发企业建造的用于出售的商品房，而是工业用地开发者在国有出让的工业用地上所修建的研发用房，原审法院将本案案由确定为商品房预售合同纠纷不当，本院二审立案时已将案由改为房屋买卖合同纠纷”，进而不适用《房地产管理法》和《最高人民法院关于审理商品房买卖合同纠纷案件适用法律若干问题的解释》的相关规定，判决确认合同有效。可以看出，本案判决预售合同有效的核心在于认定案涉工业厂房非商品房，不

适用商品房预售相关规定。

### 案例26：属于预约性质的厂房订购协议不适用预售合同无效规定

孝感市中院(2018)鄂09民终1535号案件中，该案工业用地开发者与厂房购买者签订《厂房订购协议书》，约定买受人为购买暂定建筑面积约1800平方米的厂房而向开发者支付暂定总房款20%的订购定金，并与开发者在其取得厂房预售许可证后另行签订《商品房买卖合同》，明确具体面积和金额，最终开发者按照定制交房标准内容将竣工的厂房交付给买受人。后厂房购买者以订购协议系违法预售为由诉请确认合同无效，一二审法院皆不予认可。其中二审法院尤其强调，案涉厂房订购协议明确约定了需另行签订正式的商品房买卖合同，并且双方对于签订协议时未取得预售许可的事实系明知，亦未设定取得商品房预售许可证的时限，因此该订购协议属于预约合同，不符合《最高人民法院关于商品房买卖合同司法解释》第二条规定的商品房预售合同无效情形。由此看出，法院对于另行缔约之“预约”和即时销售之“预售”的概念和性质区分得相当清晰，并且判定预约合同不适用预售合同无效的规定，具有较高的参考价值。



工业地产开发实践中，厂房定建租赁、定制销售的模式逐渐兴起，“定制化”“客制

化”厂房越来越受到年轻的创业者群体喜爱，然而定制并销售厂房的商业逻辑天然地与“预售”挂钩，且目前全国各地陆续出台了工业地产预售许可制度，浙江省内如宁波、台州，省外如福建莆田、广东中山，如何合法合规操作、规避违规预售导致合同无效的风险是绕不开的问题。

吸取相关案例经验教训，我们建议：首先，应当了解当地是否存在工业地产预售的政策（包括直接办理工业用地预售许可和间接按商品房预售条件办理许可）；其次，避免在未办理土地用途变更手续的情况下径行将工业用地按住宅用地或商服用地使用，导致预售的标的被认定为“商品房”；再次，由于实务中对于工业地产是否属于商品房仍有争议，且未形成最高院层级的指导案例，因此就标准厂房是否适用《房地产管理法》《城市商品房预售管理办法》以及《最高人民法院关于商品房买卖合同司法解释》等规定，目前仍需作个案判断。最后，无论是否预售，转让以出让方式取得土地的房地产时，皆应当符合《城市房地产管理法》第39条的“完成开发投资总额25%以上”等前提条件。

从风险预防的角度来看，工业地产开发者宜以预约合同的形式签订厂房订购合同，明确采取买受人预先缴纳定金、开发者按买受人定制标准建造厂房、双方于条件成熟时另行签订房屋买卖合同的交易模式，并形成完备的违约责任条款，促使双方依约履行另行签订现售合同的义务。此外，在销售条件尚不成熟的情况下，研究评估采取与“定建销售”逻辑相似的“定建租赁”形式的可行性。

## ■ 杭州萧山工业投资集团有限公司



2023年3月，根据我区深化国有企业改革方案的要求，杭州萧山工业资产经营有限公司升格为杭州萧山工业投资集团（以下简称“工投集团”）。工投集团是区产发集团下属区级存量工业土地和产业园区开发、建设和运营平台。在党的二十大精神指引下，工投集团以“做工业转型的先行者，做产业发展的排头兵”为目标，坚定实施区“腾笼换鸟，凤凰涅槃”攻坚行动，在低效工业用地腾笼换鸟、存量工业

土地有机更新、产业园区开发建设运营的基础上，逐步建立起以产业投资、园区开发、资本运营、资产管理为主要形式的产业运作平台，全力打造产业集聚新样板和产城融合新模式。

作为萧山区产业发展的“主战场”、腾笼换鸟的“核心区”，工投集团将多点发力、深耕细作，助力全区经济高质量发展。一是以项目为基础，积蓄经济发展动能。2023年将是工投集团进一步落实“腾笼换鸟”工作的关键之年。集团将践行我区产业发展使命，做好与镇街、局办沟通联动，以项目投资为基础，为集团发展积蓄能量。二是以产业为核心，培育精准造链体系。打好产业链现代化攻坚战，关键在于培养一批具有生态主导力的产业链“链主”企业。工投集团将以项目为依托，全力打造“2+3+X”先进制造业集群体系。三是以空间为载体，打造筑巢引凤实体。针对当前土地利用效率低、产能落后等问题，工投集团将通过资产收购、产业定位、空间重塑等方式重新规划项目，提升建筑空间使用的合理性与高效性，为引凤筑好巢。

作为萧山区工业产业转型的先行者，工投集团将不断创新探索新的模式。一是坚持专精特新，创建省内腾笼新模式。工投集团将在腾笼换鸟专班的指导下，积极推动腾笼区域建设专精特新集聚园区，创建省内腾笼新模式，不断向“专精特新”企业提供一流的发展环境。二是紧抓经济发展，探索园区经济新引擎。集团产业园区板块将牢牢把握发展契机，顺势而为，乘势而上，创新运营模式，锚定产业定位，不断壮大园区经济，使工投集团真正成为萧山区产业经济高质量转型发展的重要载体。三是加强服务创新，搭建国企服务新平台。在区工业产业转型的过程中，工投集团将发挥国企优势，通过打造企业服务平台、整合产业链资源，让产业转型升级的道路更加通畅。

## ■ 浙江碧橙新材料有限公司

浙江碧橙新材料有限公司（国家高新技术企业），是由浙江众合碧橙环保科技股份有限公司（国企参股企业）投资2.6亿元全资控股的子公司，公司注册资本金3000万元，现有职工60人。公司积极实施产业数字化赋能升级，全面开启从“产品制造”到“产品创造”“产品智造”的转型升级。利用工业4.0物联网信息系统，全面提高企业的生产效能。通过产学研相结合模式，集成上、中、下游创新技术，发挥资源协同优势，全力打造创新材料综合园区。



2019年以来，公司与浙江大学、浙江工商大学、浙江工业大学等多所高等院校合作，寻求新型材料资源化利用的有效技术途径。经过多次论证与试验，现公司已掌握多项环保专有技术，在生产过程中起到科技支撑与保障。公司与福建南方路面机械股份有限公司达成战略伙伴关系，拥有南方路机先进的HLS-270（4.5方）楼式水泥混合料搅拌设备两条、GLBR-4000全环保一体式沥青搅拌设备一条，预拌混凝土年产量可达150万立方以上，沥青混合料年产量可达30万吨以上。

## ■ 浙江尚哲投资管理有限公司



浙江尚哲投资管理有限公司（以下简称“尚哲投资”）成立于2016年，前身为成立于1998年的浙江萧海日用品公司。自公司成立以来，尚哲投资始终以业内最严格的标准要求自己，以多年的实战经验，多样化避险工具，独创性投资手段，满足不同客户的资本需求，为不同客户提供多样性、差异化、全方位的投资咨询和资产管理服务。

多年的积累使尚哲投资形成了“投资就是服务”的理念，打造了一支经验丰富、特色突出的专业化团队，并通过成立萧山区家人公益互助服务中心、浙江尚尚生物科技有限公司和尚尚生殖健康管理中心，汇聚政府、行业、专业机构等社会各界精英人士，为投资者提供更多增值服务。

展望未来，尚哲投资将秉承“专业、品牌、效益”的核心企业观，坚持“投资、风控、管理、服务”四位一体系统化运营，致力于成为一家以人为本、值得信赖的卓越现代化企业，做投资人最值得信赖的合作伙伴。

## 民营经济发展中心



民营经济发展中心项目位于萧山区北干街道金惠路和工人路交叉口，毗邻萧山科创中心，临近萧山区委区政府，地处萧山城市中心核心区块，步行可达地铁2号线、5号线。项目占地面积约21亩，地上建筑共有5层，1层为萧山民营经济主题展馆，3层和4层已招引入驻区青少宫，项目计划以青少年宫为核心重点打造青少年未来发展中心，辐射周边40万目标人群，聚焦萧山青少年未来发展，构建“舒心、省心、暖心、安心、放心”的幸福共同体，项目2层及5层现面向青少年教培及相关行业业态开展招商。

招商专线：0571-83801866 13777557535（李女士）

## 蜀湘湾·创谷

蜀湘湾·创谷，位于杭州市萧山区蜀山街道原溪头黄社区，地处湘湖风景区衍生带，西临湘湖柴岭山，东临风情大道湘蜀田园，地理位置优越，交通便捷。总占地面积6.91万余平方米，总建筑面积约2.94万平方米，容积率为0.43，由40余栋新中式风格单体建筑组成。项目致力于叠加总部办公、城市社区、文创创作基地等复合功能，搭建萧山文化符号展示窗口，成为一个可观赏、可感受、可传承、可消费、可体验的主客共享的城市新空间。



招商专线：0571-83801866 13777557535（李女士）

## 钱湾智谷



钱湾智谷，是萧山传化科技城“一谷三园”产业载体之一，项目位于萧山科技城核心区内，传化科技城东侧，以“国际、生态、绿色、智慧”为特色，规划打造集聚以大数据、生物医药、智能制造研发为主的高科技公司、全球型企业总部及区域总部。项目为钱塘江南岸唯一的低密度、花园式、一企一栋的高端独栋型产品。其中29栋、30栋、31栋建筑面积共9100平方米，由萧山产发集团自有运营，现面向园区主导产业开展招商。

招商专线：0571-83801866 13777853425（陈先生）



## 萧山区国有经济研究会

Xiaoshan State-owned Economy Research Institute

企业形象推广，投稿请联系：

萧山区国有经济研究会 秘书处

电 话：0571-83735032

电子信箱：xsqgyh@126.com

通讯地址：萧山区北干街道博学路618号萧山科创中心C楼23层

