

杭实专刊

杭实集团系统内部刊物
HIG SPECIAL ISSUE

2020 年第 4 期
(总第 28 期)

编辑指导委员会

主任: 沈立

副主任: 朱少杰

委员: 胡光伟 郭东晓
王志勇 徐洪炳
盛晓瑾 刘玉庆

编辑部

主编: 朱少杰

副主编: 徐洪炳

责任主编: 王河森 陆舞鸽
夏启祥 陈可
俞媛静 章卓佳
陆敏 徐水明
楼红娟

编辑: 王河森 陆舞鸽
沈栋青 黄韫慧
沈继富

CONTENTS 目录

● 刊首寄语

两手硬 两战赢

—— ! " # \$ % & ' () * + , - . / 01 2(34) ()

● 改革创新

要点聚焦: 总经理工作报告 ()

关于赴无锡产业发展集团调研 习的报告

..... 56789 : ; ()

● 董监事专栏

专栏寄语 " < = ()

杭 集团! " # \$ % & 理' () * " < = > ? ()

+ , - . / 01 2 3 4 5 6 7 8 9 业

..... @ABC" < # DEF ()

: ; < = 9 业 > ? @理A \$ % B (\$ %) CD

..... GHI J 9 K L M ()

关于 < = 9 业 # % B \$ % B C D 的 E F

..... @ABC" < # NOP ()

: ; ! " # \$ % G 2 HI J 9 业 # % B \$ % B K L

..... & GI QR ()

"M NOP 的 QR "()

— STU 9 VWXYZ FI J [\ 4] [^ ()

● 风险管理专栏

S 理 T U , V W T !

— _ ` abcdefgh i j l J 9 k l m ()

CONTENTS 目 录

《cde》 f` >?ghi j k! hl m=5nopqr	&` Sw Kx y()
●杭实简讯		
杭 集团s t u(v wBj	&` ()	Kz()
杭 集团t 展 习x yz{ } U~B• 神的轮.	&` () { } ()
集团党委书记、# %长沈立赴系统9业宣讲党的z { } U~B	• 神..... &` () ~• ()
d @在l 动,风控在路上	
—&` () * + i \	&` () ()
共生共赢,服v 78	
—&` () G * + , - . /	&` () ()
杭 集团t 展<J \$&政策) * -	&` () ()
杭 集团s t u(财v i 算工作布置Bj 暨财v 继续教育	
- . B	&` ()	()
杭 集团s t g o U心工作Bj	&` () ()
杭 集团组织s t l J 联络人Bj	&` () : ; ()
“数字经济78产业, 高端’ 造引领发展” 创汇主r 高峰论坛	
隆重举办	&` GI	()



主办单位:

&no' pqG() r st u
56789、=t v



地址:杭X Y Z [\] ^ _ `

a b

电话:()

()

邮编:

传真:()

()

E-mail:

两手硬 两战赢

——沈立董事长在杭实集团 2021 年度工作会议的讲

砥砺新征程 整装再出发

奋力谱写新时代高质量发展新篇章

——朱少杰总经理在杭实集团 2021 年度工作会上的工作报告(摘录)

一、2020 年度工作回顾

回顾过去一年取得的成绩，主要体现在以

六个方面：

(7)A 7UVWX“5”& i Y

1、克难攻坚取得骄人成绩。面对复杂严峻的宏观环境和疫情压力，集团围绕市委市政府“两手硬 两战赢”工作大局，坚定信心，迎难而上，在危机中育先机，于变局中开新局，通过系统上“共！”# \$力，取得%&’ 的发展成绩。
() * 报数)，杭实集团+，现- . / 业
O1 23,! 45长 ； 现67总8
23,9U: ; < < 67 23,! 45
长 ，主要业绩= > ? ? 取得%@A5B。在
C@A的经/ 成绩D面，E聚的F GHI J 9



现 = ' 点改革 9 业 (h) , ' 点改革 i j 面
' m(34。在产业服 v * t 展 % w +
Z 权, - , 发 % U 低. 经 // O 的 A B n 。 I
工 J 总 8 & 理 11 办 d , 81 业绩, z , C 立
工 J 5 长 k 9 业 5 2 5 长 + y 关的联动机' ,
' m(, 发 9 业 3 力。

()A 域 \wedge _[赋能 $q - \backslash$ $\forall a$

1、做精平台赋能。以“创汇”· I J 人联络机' m4体,先D举办%生\ w) 、高端5 6数字经济、产业服v y 专* 论坛a 7 ,汇聚7 8J 源,共8- 作发展,<成系统g ! 9业9手f 造%系列7 8- 作: ; <业c 3牵手机s 集团共! L 展核工业业v , 轻联k 明峰w) 在高端w) =>领5 N&k ? t 展- 作,. A / [发@大数) I 业引领N&me 联集团3I 信2, 系统, 数) A C D服v , 轻机m杭 c 3在纳米BCDE · F U \$到的3 4难r 3I %完G的) i 方: , HCm<` 重大c 3F G 的3&I O 66%f 件。m个集信2共J 、业v K L 、产业&- 、q I MI 于m体的I J 7 8· - P成型。

2、做优资源赋能。pH9业&J [,! " 政策NF期z <` t 发OI 成功PQr 力9业复工复产政策n 专F NRS [23, Qu +, 可m9业T | J I 成PU k 3。pH9业&J 难x x x x x x x x x x x x x x x

m
c
}

作办d、qr D* 置&理办d,C立。委联系
9业' (,~ u 现* \$ 9业“Q重m大”i 策
次。31 t 展{ 政风 RpJ 控,认 n 理总
结 u{ 政风 RpJ 工作成 ,8, u
({ 政风 RpJ 控工作要点,/ O1J 23J
D。以 o, 4p@理工作m" 手,~ 面B5
9业从严@党、改革发展成5,完成Y丰集团、杭
J / , 完成l t 集团y ` I J 9业o
, 严f t 展6人Bb 专F 整@、“Q重m大”
(? p? 坚i ' 789: ; l my Y` 专F
@理,a 成发现qr 、整改qr 、长534的工作
<环,r 力9业迈z 高e H发展水•。

！志O, " 难方=勇>, ? 得玉成。
u F B{ • ' 的mu , O\$ 到的困难4
1 @H, O 取得的成 41 期好。CA 成绩的
取得F 在Y 委Y 政府的坚+领, ` , 系统~体
Oh 2工上` m心、\$ 力BC 的结 。在W,
T } 集团z D 战在改革发展mD 的J 大Oh 2
工,} r E 心的感F ,致以G高的H

创新m(P动力,以r • \ 5经济发展mG>,围绕Y委f造“数u杭X x”(“定V, y < 9改革Qul 动方:机\$, 好统筹发展A 定,^ * • ' 改革创新,N, 34788 级,+ , 产业I J A产业服v? 轮动,坚定{ k e Ne + e 大< = J P,pj “z } ”t 好局、U好(,~ 力以赴m杭X CDr B主s 现T , < x 大z Y J K新力H, 以NO成绩迎L C 党 q u。

(v)l > 78! "

1. 主要业绩指标稳中有进

" 现- . / 业O1 23, 67 总8 23。T u , 集团总J 产h 23,< J 产h 23。

2. 战略投资大力拓展。聚焦; , Y委Y政 府“新’ 造业, " "y重大i 策h \$, 3高 V, +, i o,- . 发@I J • 主力 作W, 围绕杭X产业' I + 链? 链延链, u战# I J 总8j 23。

3. 改革发展纵深推进。围绕改革难点+力 坚,AB• ' I t 集团、\] 轻机混- b=’ 改革,! z d O- . 杭 e 联I J , \$ 创新创 业新(, 转^杭J 通WZ 权, ~ u 完成< 9改 革重组整- ’ 以上。

4. 国企责任积极履行。完成Y委Y政府` h 的• C创C任v G>, j n 系统总体• C、 定,A { ; ABL 2Y委Y政府b s , 完成Y委 Y政府` h 的| } t发、> 2Z ~ y 任v。

()%' / : mn

1. 聚焦主责主业,在高质量发展上走在前列

mF 要服v ^ Y产业/ ” , ^ 大& n 战 # n 新’ 产业I J 布局。要' m(%产业I J 方z & 1 ^ Y产业/ ” , 围绕56` 、创新` 、 数字经济Q大领5, 布局+, 体、“U< • ”、核 工业、人工u 8、创新x y m7 34 9业, 争取

大F (的< = J P领I ,) i “ ! H”的关 T核心34qr , m5+产业链I 2链? 主可 控8力n续^”。! X聚焦P` Ne >的9业 布局,3, k XY新\ y \ 5政府的战# - 作, m杭X引' NW产业• 、创新• 、 ‘ 造• , 34H\ 5经济的J K(; 3, k Z[大 \] 大 高y院^的- 作, # \$ & % 34c 研成 转, , ' I 产业& , y 战# 发展先 机; 3, k < ` 传感=创新U心、T] I ' y < ` 创新要D• - 作, 主动(y 要DJ 源; 3 k \ c I 复星w y) 生 I P > 东方 G的 J Py 产业9h机V的- 作, M力* E • m\ T 战# E , 布局> * F G。 u , 战# n 新’ 产业I J 总8要8破 23, 以 ^ AB=m 的+d ^ * VC杭 战# n 新’ 产业生d O。

二F 要发@, j N&, ^ * VC产业服v 竞争8力。要^ + 产业服v • 8力34, 围绕集团7- e 联集团的战# 定V, “c”的! 延 L. Ag / e 。m方面要以系统9业m发力 点, 在VC XWq f O定, I 2链I &y 集成 服v 方面f 造1 Ogh - 作的2d ; cm方面, 要) 大k ^ g Y, d I 组- J - 作, { 断54 3, - 作g 3, 34k 信- 作4n , / O在工F o' 领5的竞争56, a 成在Y, 7T J O 围g 的产业服v F 8, mCD产业服v 生d A + 经I 。^ * 产业s \ CDk 运/ 8力34, d Y创V先I \ m期F G要于9u v 6: b t s , } 明创u 总h 经济产业s m期 F G9u 要完成主体结V结; , I t u 8’ 造 c 创产业s 要< * 启动CD。

QF 要! = & 变革, 大力• 动’ 造业高 e H转型。要~面 数字变革专F工F。关T 要3高认M, 要%数字, 从F b转, m 在 在的举动, 严f ; 数字, 改造“t > k ”I 动, H> ~ Y u “/ 上工业数字, 改造i j 6 、W, Q? 以上的/ ` 9业数字, 改造i

j 6h ”的任v G>, C立O~数字, Vq 体系,@m. A系统' 造9业数字, CD现B, 3I 数字, 改造4级G>, ' 定数字, 34方: , 在新m轮数字变革U" #机\$, 现高端, u8, Cv, 服v, 发展。要+, 9业创新8力CD。- . 发@系统u 99业的引领作W, 在f 造 H高8级34创新U心,' 造业创新U心的! X, , 发(C成的创新联- 体A共n 34• 作W, mn U策qr CDCv u8 rr O工厂、杭, 院f 造~降) XW4D. A U心、杭YZ [CD新XW研发U心y 在关T 34 坚方面 现 大作m。W!, 要继续完E 次- 育机' , 通 F核引, J源F Gy 方b, • 动 H9业z 高新349业迈' , 以创新动高e H发展。

2、聚焦深化改革,在转型活力上走在前列

mF 要 坚难点, 以混- b= ' 突破9业发展HI 。%混- b= ' 改革作m“mb工F”• ' , 按J < J 委改革G>要R, AB• 动l t 集团、\] 轻机、Y丰集团y 9业混- b= ' 改革, l t 集团要通 引1战#l J 者6先完成混改,\] 轻机、Y丰集团 要5 • ' 混改. 取得 en' 展。混改 F U要AB• ' 经/ 团OA核心/ OnZ, \ 引' r BJ PA 转换经/ 机' =机结- U; , H混改 : 成m • 动9业发展的+ 大动力。

二F 要; 重点,n续\$1 + 力动8。^* 系统9业改' 上Y' F。围绕U策qr 、K源L 、t oMy +上Y 9业, “m9m策”e好专F 服v , M力J PY * 主• 9业N变4级。n续• ' , - | O机' 创新。3, 9业Y责人PQ机' 改革, • p; 任期O1 RS、工J 总8&理F核,) * PQA业绩联动T; 的Hb, - 方b; HJ 上级 件• 神A\$ 4p工作要R, n续N, 4级2业经理人、FG I j 867. J 、w+ Z权y 机' 创新, HT ^ UU改革,

z ,V- 战#QR。AB) * Y* , - | 运作h b, k < =产业- l a成高5协! o- , ' m(34集团产业J P的KL力。大力mn 系统9业] k < 9改革 “? t l 动”、“\ 5n W改' l ”、“c 改r OI 动”y 专F 工F , y NF 机\$, 现XI b发展。

QF 要N, 路[, " 好< =J P布局N, A结V调整。• 动J 产O置从“= } = ”Z 产业e H“好{ 好”转变,t 展J 产~面opY点,a 成mt ! Z 集团~h J 产经济52A运I S [的“明8} ”,\ mt J 产结VN, 调整Cj 的“ 工] ”。以“m} m] ”m- 础,mn 产业集团通 Y* , 方b围绕产业链、qI 链、创新链战#重组,聚- Ne 产业J 源, 34N&产业集U(, e + e Ne 大< = 9业;按J Y* , ② , 方b ^ * • ' 低5无5J 产A压• &理. 级, 以Y < J 委3I 的o理压• G> ^ R 工作, " , ^ * %l { V- 功8定V、{ 66竞争N &、_` 发展7力的&主/ 业v A低5无5J 产。9u 要压• 杭X 9ae = 、\] Y丰纸业C 3、bZe 联钢贸y mz 级9业,' m(② 高 < = J PO置58, 服v VC新发展f 局“

完成“ $\zeta \rightarrow$ ”发展 H/\wedge , VCA 成上`“ mY
 f ”的协! 发展 f 局。

二F要8I \$ & 5, n续34“&J P”
8力水•。严f; Z东权6,围绕《>?章F》
/O要R, O新D>? 9业J P运作 F
U关于Z权4; # % \$ % g Vyd人@理结
V重要f [D, \ ChZ东权2。+ , ! “
\$ % / O1 2, 立1 2AAB1 2, N, 4
级# \$ % 1 2F核Vq, 31组织t展! ” #
\$ % 9业调研. A, < # \$ % 在e好9业&
理\$ 的! X, ' m(345I JK。大力34
• m风控8力,n续•' 1 V机' CD, 结- &
理 x动d调整1 V=>, Y面O单体系, 完
风 信2报告' (, m9m策' I 风 Rp, 及
X发现 置风 i 9, 1 J发生重大风 。5
VCm体协! \$ &体系, \ % 上级 O,
整改要R&1集团 O, 工作体系, <' \$
成 上`联动, 34\$ e5。=5整-
U心、go U心J源N&, <' O, 协! 共
' , r力9业f通Uj k, 现新发展。9u继
续F集团^ + \$ & T u, 集团I %迎; 主要Y
责人经济责任O, , ~体Oh2工要' m(3
高政@ V, +, m\$ & VM, { n{ o严f
e好工作o- A! pV` 的整改; , 以整改
mq机• 动经/ &理YF工作u上新 阶。

QF要8I &理4级, ^ * u慧&理•
CD(h。以信2, CD• 动集团&理- 础变
革4级,围绕“ Wm先, r T 4级”的 s, 按
J Um(VC完 服v &理Q要的系列- 础2
WH系统, U二(CDF破信2t u; &控
要R、mn u慧i 策的数字v wx的两(t战
#, a成集团,控,] Z>? 联动的工作<环,
通 新mT信2, 手段78集团&理u慧转型
4级, VC“W数) | y、W数) i 策、W数) &
理、W数) 服v ”的1 V、 A、调T、服v机' 。
() / " , 9u要完成人力J源&理系统、J产

&理系统CD, ! X要围绕u慧&理要R3,
(C成系统的功82W, . 在系统协! 方面a
成成WE F, \ e到以56<发展,以&理塑
az。

4、聚焦赋能合作,在开放共赢上走在前列

mF要3, 认M,: p y • m78路[。
~经muH的78VM- 育、78{围/造, 集
团78型&理组织塑造(6| a。 在新X
T的新U点,未; 78工作要迈z>m, , a成
“# \$ QR—创造* <—• m78—qI 共J ”
的完整<环。C} F未; 78工作的 路[,
F6体>mA要R, 要%W&1 到集团经/
&理8T, ; 到28h 的z常工作U, H集
团~员8~记于心、 v于I , m集团f 造产C
&结- 的<x, I J • 造核心竞争力。

二F要+, I 动, • mp; 78重点任
v。集团Yh' • 要结- ? @功8定V, Y=
@手, Y6j vml J 9业78。产业I J •
要^大6=• ^ J 源的9业I J, L. 78J
源储6; “创汇”y 78• 要坚n定V、• 耕
8作,集聚78J源,f造78* g。9u要围
绕系统U策qr、杭s集团、杭YZ[y 9h 9
业,e e8I 业上`游产业链t wA研究,) *
k 9h 9业D立- I t展上`游产业链.
购,a成mz 78经e成 ,以WH杭 集团
: 成m3bI J 9业欢迎的6体788力的产
业I J • 。

5、聚焦转型保障,在行稳致远上走在前列

mF要3, 人 + 9, CD人 发展新高
, 立引 大f局。! o集团战#发展方Z ,
H! 引' Ag h- 育协! • ' , CD H院
工作 ? D工作 y高端人 • , AB]
^ ^ Y高端人 : B, n续办好杭 ^ s?
主: B, 汇聚H. 次人 PK 9业发展QR。
! X要- 沛gh人 蓄水池, 夯 高e H发展
- 础动8。创CW 新hb。N, u轻Oh 育

HIIG SPECIAL ISSUE 杭实专刊
2020

功8CD、产业I &J • CD、9业，C
D”y } 方面工作。G>F 成长mH无锡经济发展6= ^ 大K L 力A带动力，在关T 领56=
控’ 力的W- n < = I J 控Z 集团>？。

无锡产业集团以“调整、转型、N, ”A“创新、创业、创I”m主D, +, 集团&控力, 以5H产业发展带动NHJ产的发展, 以+大的g h调控; a成+大的! h竞争8力。通 产业 I J、J源整-, 抢占战#n新'产业的'高点, 引, r B I J方z, •动产业结VN, 4级, 成m体现政府V], 引领r BJ源N, o置, A B" i r B责任的产&整- • A发展•

三、无锡产业集群集团产业布局

无锡产业集群主/业包括六大g：汽车零h件、+，体封5、纺织、创I s\及9/、工F 34服v AXW贸易。UQu；的/业O1 AK679} br。

(7) t u v 9wp 板×

汽车零h件的经/主体威孚高c F < g ^
早上Y的汽车零h件9业，. k于 u、
u在3圳a易b Z A Z上Y(Z T

燃机气系统、燃机燃射系统及机动车尾气治理系统。

威孚高C mG & < g 汽车燃Z V 射系统 I
业 u 99 业, T u v , 在柴 Z V 射系
统方面, 66 u 产 k 燃Z 泵、 k 套 V
Z = 的生产 8 力。在汽车尾气 D 理系统产 * 方
面, 66 u 生产 k 件 <, = 及 k 件 M 声
= 的生产 8 力, 产 8 / h 于 g J 生产 9 业的 &
列。 G & 在尾气 D 理系统方面, 威孚高 C 在?
主 * g 乘 W 车 Y * U 的 Y * 占 = 6 j
。

() / H 板×

无锡产业集群的+，体dg主要Fk韩<海力-作,W!R]k%上海Y虹无锡-、(津U环大硅片研发yFG,r力f造U<集成e路产业]U的“无锡dq”。

+，体d g的经/主体m太B 业H>?
海太+，体。海太+，体由太B 业A~球U
二大 生产c 韩< 海力 株b Br 于
u共! I J D立, \$册J Pm 2G
3, 9U太B 业nZ 、韩<海力 nZ
, 海太+，体I J 2G3购买%韩<
海力 =的+，体封5D' D6。

项目	营业收入 (2017)	毛利润 (2017)	营业收入 (2018)	毛利润 (2018)	营业收入 (2019)	毛利润 (2019)
汽车零h件	853,560	211,462	826,295	192,881	835,474	203,193
+，体封5	386,433	47,143	417,259	59,641	432,902	66,454
纺织	124,383	17,761	157,182	21,660	124,488	14,171
创I s \	98,903	26,943	63,188	16,046	265,949	30,086
工F 3 4服v	757,220	113,173	1,087,040	143,903	1,273,195	155,551
XW贸易	153,049	518	1,879,756	7,351	3,736,420	3,438,2,7

海太+，体主要从%) p 及封5D'、h 组服v，主要业v包括 片) p D'、封5、封5D'、h 组5o 及D' y, G&(成m韩< 海力 i 韩< Ph以! U二` D 工~服v I 2c。海太+，体 = 员工 S, `，面 A ?。 T u v , 海太+，体(a 成 Q寸晶圆封5产8h 到 2颗v， h 组 kf v 的生产8力，产8/h V" < g & z , 9U占~球 封5D产8 , m~球U二大 ' 造c。

海太+，体的经/ hb F k 韩< 海力 { y 关- 作协j ，由韩< 海力 以z 海太+，体mS “~h 成P 固定O2”的hb 购买海太+，体的+，体集成e 路生产D 工~服v，每u 可j W kG367。Uu；，随海太+，体的产8释放及韩< 海力 单的5长,+，体D工~业v 发展迅E。

(v)i q Ny 区p 板x

创I s\ 业v 主要包括创I 业v A 创业s \ 两g , 主要运作hb m:创I 业v 由H>? 创I 集团HNeFG' I I J , 创业s\ 业v 由 H>? 无锡Y = 创c 3 创业s = q >? A 无锡锡东c 3 产业 s Z + = q >? . k I J CD= 创c 3s A 锡东c 3s , 上述两个s\ w于I g 者 售给被I J 9 业' I &，及产业，生产HW。

()创I 业v 主要经/ 主体m创I 集团。作m 无锡Y 唯mm个Y 级创I 机v，创I 集团主要通] k D立r B, 创业- I 的方b I J N e FG。 T u v ,] k D立创I - I m,- I / hm 23, 创I 集团H- I - I J 8m 23, x I J 8 2 3。 I J 领5 及软件信2、生\ wx y。

()创业s\ 业v 的经/ 主体m 无锡Y = 创c 3 创业s = q >? A 无锡锡东c 3 产业 s Z + = q >? , 经/ 的创业s\ 主要m= 创c

3s A 锡东产业 s , = 创c 3s V 于老d \ , 主要经/ hb mg I O1 ; 锡东产业 s 主要经/ hb F ms \ : c 引J , m1 s 9 业3I 咨、展r y o 套服v，按J m定4; H1 s 9 业的! O(R' I . 成,' I 轻J 产的运作hb 。

() z { 服 板x

工F 3 4 服v 业v 运/ 主体m 二级H>? z mc 3 , 系无锡产业集团于 uO 购. 纳 1 - . O围, . 于 u 通 太B 业重大J 产重组,成m 太B 业H>? 。z mc 3 由 u 成立的U 机> 工业h z mD, 院整体改' 成立, m< g 6 先整体改' 的大型D, 院, F < g l 大的集成e 路工F D, 院T m, ; 于< g 领先的e H高c 3 、新8源k 生\ 工F D, 院。z mc 3 主/ 业v m工F 总" 包及工F D, 咨 , 以及= > 9 在光" e D, A 总包业v 方面的经I , L 展的光" e I J 运/ 业v 。

z mc 3 ? D 立以; m 直从% 工F 3 4 服v 业v , 主要经/ 方b m" L 工F CDFG 的工F 咨、D, \$理、F G&理A 工F 总" 包业v , 6 体服v 包括: I J FG 可I n 研究; m C/ 工F FG3I / " 方: AD, 方: y 咨服v ; mCDFG3I (D, A 工] D, ; m 业主的总体FG3I 工F 总" 包服v , 包括 F GD, 、工、Z 购、C5 调' 、人员- . A ' 车y FG ~ F , 协r #f I 终 现FGCD G> 。G&z mc 3 工F 3 4 服v 业v 主要服v 1 业me H高c 3 、新8源、生\ ' x 、高端' 造业、c WC/ y 领5。

(*)| o} ~ 板x

XW 贸易dg 运/ 主体m 无锡< t I ; J 源= q >? 及9` ; 9 业, 于 u 新D 立。XW 贸易dg 业v 以= v I ; m 主, * b 主要及\$、铝、%y 。尤9F 在e) \$ Y * , < t I ; 在境g ! = 丰富的上` 游产业链J 源, -于现& 贸易m 核心, 通 结- { ! X 间、{ ! ,

\的I QS [，可以从q f ^低的，\Z购e) \$，运' QR ^大，售q ^高的，\ ' I 售，从而成me) \$ Y *的主要7动n 3I 者 T m， ; ?@&J hb 主要=(Z东M [AZ东i j ^的OI) F 8(。

()• 织板x

纺织，B业v的经/主体主要m太B 业 (WX T ")AY *织造。纺织，B业v 主，产* m+，- H布、布+，工业/ A O 布，T u ，(a成u产- H布 k 吨、布 k 吨、工业/ k 吨A O 布，k 米的生产8力，产8/h 于< g &列。

纺织机>的主要经/主体m宏源机e 。在，B ^工D6的34水• A生产/ h 1 L U < x先' 水• ,产* 关T 34h 到 领先水• , () U < 纺织机>工业协B的统，“宏源”g 系列，B高E 2力/机P续 u 在< g 产

HUm, Y * 占= 6j n 在 ; 3纺45机系 列产* 售成m< g Q大I 2c T m, I F 总 HHu; S列< g &6。

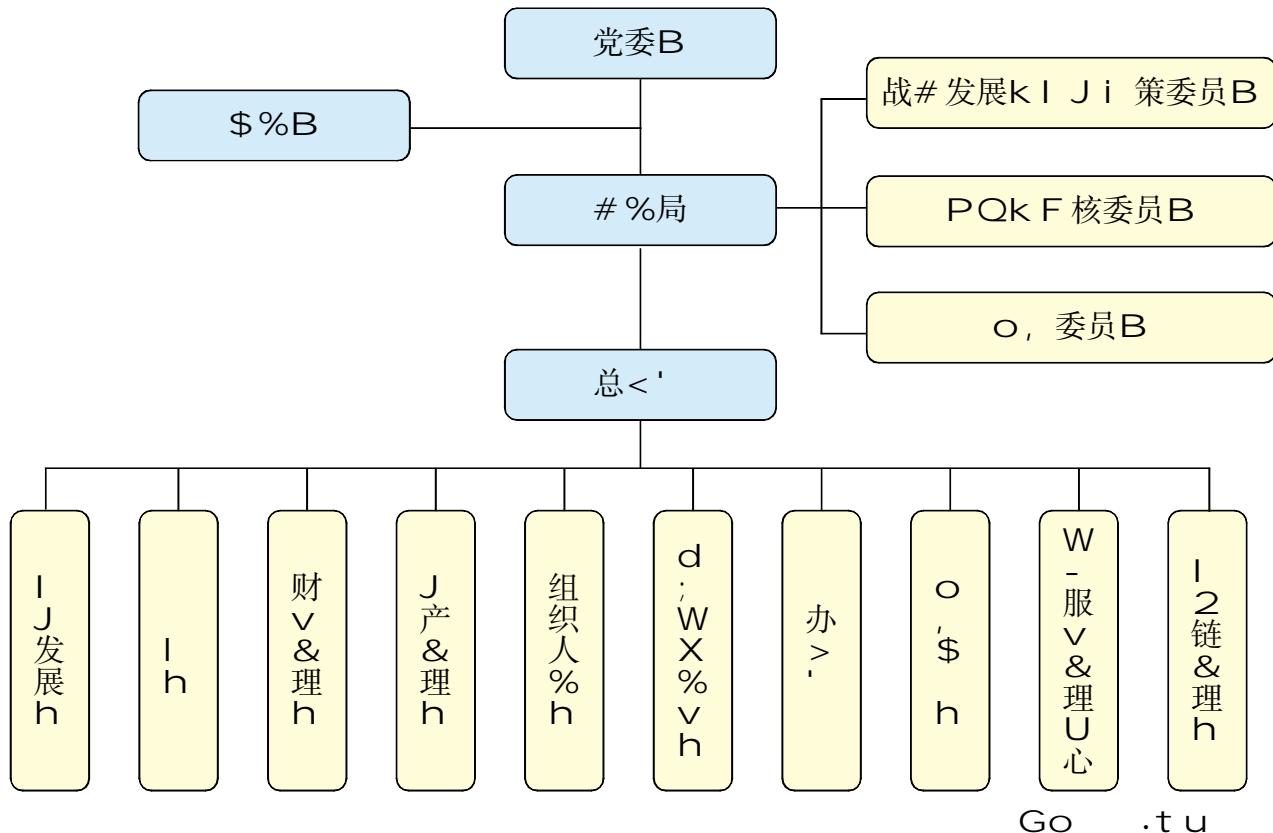
()L p (. O)

无锡产业集团`的无锡Y 78 ^9X o' = q >? 成立于 u , F m%j 无锡 ~ Y U O ^ U k 生9* C~ 、 / 养1 : 、 O1 成长而~新D立的mF > 2n c 生j 工F。9主要业v F mUo o' 9X , { 以 / 6mG的, AB! I < 9的r B责任。

四、无锡产业集团管控架构

无锡产业集团g DI J 发展h 、财v &理 h 、I I h 、J 产&理h 、组织人%h 、d ; WX %v h 、办> ' 、o , \$ h 、I 2链&理h A W - 服v &理U心 个28h 。Y 主要h 289` :

图2 无锡产业集团组织架构



(7)q G789

Y责宏观经济a &、政策及产业布局的N，O置研究；Y责'定A完集团g h I J &理'（；Y责战#发展/"AU长期、u(I J，"的研究编'。组织；Y责I J F G：F &理,包括F GO集认W、Oz协调、H！；以及\$ A协调集团在CF G直T] k I J F G的=工I OAV。

()q 9

Y责'定.组织 I I 业v发展战#/ " ,统筹集团J源要D,通 主业 、战# . 购、重大重组y J P手段AB•' 集团J产W X, ,VC集团主业上Y• ,KL! h I &机 V、J PY * J源,k 体产业T间在&J 、F G&, 、I &服v上a 成协! 发展,34集团可 n续发展的g 生力。

(v) I J 9

Y责C立O~集团g h Y F财v &理' (及财v控' &理7F ,. 组织 ；Y责集团~面1算的: F &理,Y责集团g B, 核算&理, e好I &J &理及! v 筹" ;e好b; ~J 、控Z单V财v工作A财v g控' (的 I S [的=, \$ 工作; Y责集团g i j - ! 的o核、{ \$ A I ,] k o定集团重大经/, " 、 I J , " 。

()GHI J 9

Y责集团J产经/ &理、经济运I \$控、经济责任' F核&理AJ产经/ 委>&理y &理' (A&理7F的CD; Y责3I集团J产N , 改造, " A 方: ;Y责集团J产的经/ 、 Y3、转^ 、置y m系列J产&理工作; () 无锡Y / " 要R, Y责协调、 <%d' s 9业在协j 期q g > ? 、a , y 工作; Y责O核p定b; ~J 、控Z 9业的u(经/ G>。

(*)组织 # 9

' 定集团人力J源发展/ " ；Y责C立O

~集团人力J源&理' (k 7F ; Y责b理员工P , 理 动争j k 动 ；Y责集团b ; ~J 、控Z单V领, 班HA领, O h 的&理、 F核工作;] k 集团重大人%调整k O h任h 、 @A、B 4 y %F的研究; Y责集团" I # %、 \$ %A财v Y责人的F 、任h 、F核y &理工作; Y责集团及b; 单V的党v 、工B 、共青团、统战y 工作。

() b # 9

Y责整理汇编集团业v Q要的Y b d ; 、 d / A / 章, Y责集团Y F' (定C &的d ; o p; Y责集团H! I 、重要 件、Y` - ! 的d; 关AWDB{ ; L b集团d定T} 人的委>,] ^ A& 3动; Y责集团! d; 顾q的联络、协调工作; Y责集团d; 的1 V工作以及E < 、 3动的策" y d ; %v &理工作; Y责集团上Y工作的: F &理, =, 、协调、\$ 集团b; ~J 、控Z 9业的上Y &理工作。

()=t v

Y责U F # %BA经/ . 的工作, " 、总结、 件、=r 、重要 CA集团重要业v 7F y 重要 字XW; Y责集团 件的传G、 办k &理,组织汇总集团u(W- n J W, e好 书 - : &理工作; Y责集团信2, 及r 络&理工作; Y责4 p \$ 、宣传联络、DH服v 、信wL I 、C~j J y 工作。

() < 9

Y责C立O~集团g h o , ' (及9工作 7F ; Y责4 p 集团b; ~J 、控Z单V的经/ 3动、财v B[, \$ 9- d 、 - / n 。 Y责b; 单V主要Y责人的离任经济责任o, 工作; Y责 < 整改Y F g 、 ! o, U发现的q r , K写 o, 工作总结报告y o, 工作; Y责集团. 4、 \$ 工作。

() 5) I J 9

Y责集团g h l 2链服v的F G <调、'作F GL算；Y责'定l 2链服v的售A Z购-！；Y责l 2链服v - ! 1 | F U的y关%x。

(()综q服 I J y;

Y责 机关%业单V %M人员的服v &理；Y责破、关、N9业> &人员的服v &理A定j 工作；Y责集团%M人员&理；Y责<9改革

-

理V 9业NHJ 源，HJ 源体系U低O # \$ J 源及XO 理%I 、d e J 产' I 整体改革、! ' J 源重组整-，现9业Y' J 源要D的N，整- A高56W，集UJ 源r 力&<好P I J q 期^长的N& 体产业* E 成长。

c m方面•' 集团•>? 、产业集群T 间F G、J 源A J I y 方面协! - 作，从产业的协! n，产业链上、游延伸n 上面\ RI J 机

B的联动,a 成g h =机生d <环，现成 放大52。通 9业g h J 源要D整- ! ' 产业间y k 协! ,核心主业d g 间y k 运作，•动' , J I 、人、34 y Y' 要DJ 源z N& 产业集群U，现J 源共J A 专业，&理,a 成Y 重点产业] 9. ' =机结- k mmQ 的~面* E 发展f 局，~力f 造产c &结- 的< x， I J • 。

附录：

一、无锡产业集群投资企业情况

主要重点~J 控Z >? :

- ◎ 无锡威孚高C 3集团Z + =q >?
- ◎ 无锡Y 太B 业Z + =q >?
- ◎ 无锡宏源机e c 3Z + =q >?
- ◎ 无锡产发I 服集团=q >?
- ◎ 无锡锡东C 3产业S Z + =q >?
- ◎ 无锡Y =创C 3创业S Z + =q >?
- ◎ 无锡< t I ; J 源=q >?
- ◎ 无锡Y I v J 产&理=q >?
- ◎ 无锡• ^ 微传感34 =q >?
- ◎] 78大环j c 3=q >?
- ◎] 7汇联铝业=q >?
- ◎] 7太B 业新X W=q >?
- ◎ 无锡8大Cv 环境N 好X W3 4 研究院 =q >?

◎ 无锡78_副产* \ 7Z + =q >?

◎ 无锡Y 78 ^ 9X o' =q >?

◎] 7z >光" c 3Z + =q >?

◎ E 得c 3(无锡)=q >?

◎ ` 而1 * E' 造c 3=q 责任>?

重点] Z 单V:

◎ Ca QA(无锡)=q >?

◎ 无锡锡虹联• I J =q >?

◎] 7无锡b \ 集团Z + =q >?

◎ 无锡(鹏集团=q >?

◎ U环领先+，体X W

◎ 无锡布C 机>' 造=q >?

二、调研组成员及对方接待人员

调研组成员：

- 王志勇 党委委员、副总经理
- 徐洪炳 党委委员、副总经理
- 刘玉庆 党委委员、总B,
- 夏启祥 # %\$ %&理办>' 主任
- 陆 敏 J 产&理h h 长
- 俞媛静 财v &理h h 长
- 王河森 战# 发展h 副h 长
- 沈继富 战# 发展h
- F • (杭 J &I J 副总\$
- 徐(j 杭 J &高级I J 经理

无锡产业集群L I 人员：

- d ' 副总<
- e 杰 财v 总\$
- f g I J 发展h 副h 长
- h 佳i d; WX%v h 副h 长
- 黄 j I I h 副总经理
- q 93 J 产&理h C ~ 主&

三、调研图片

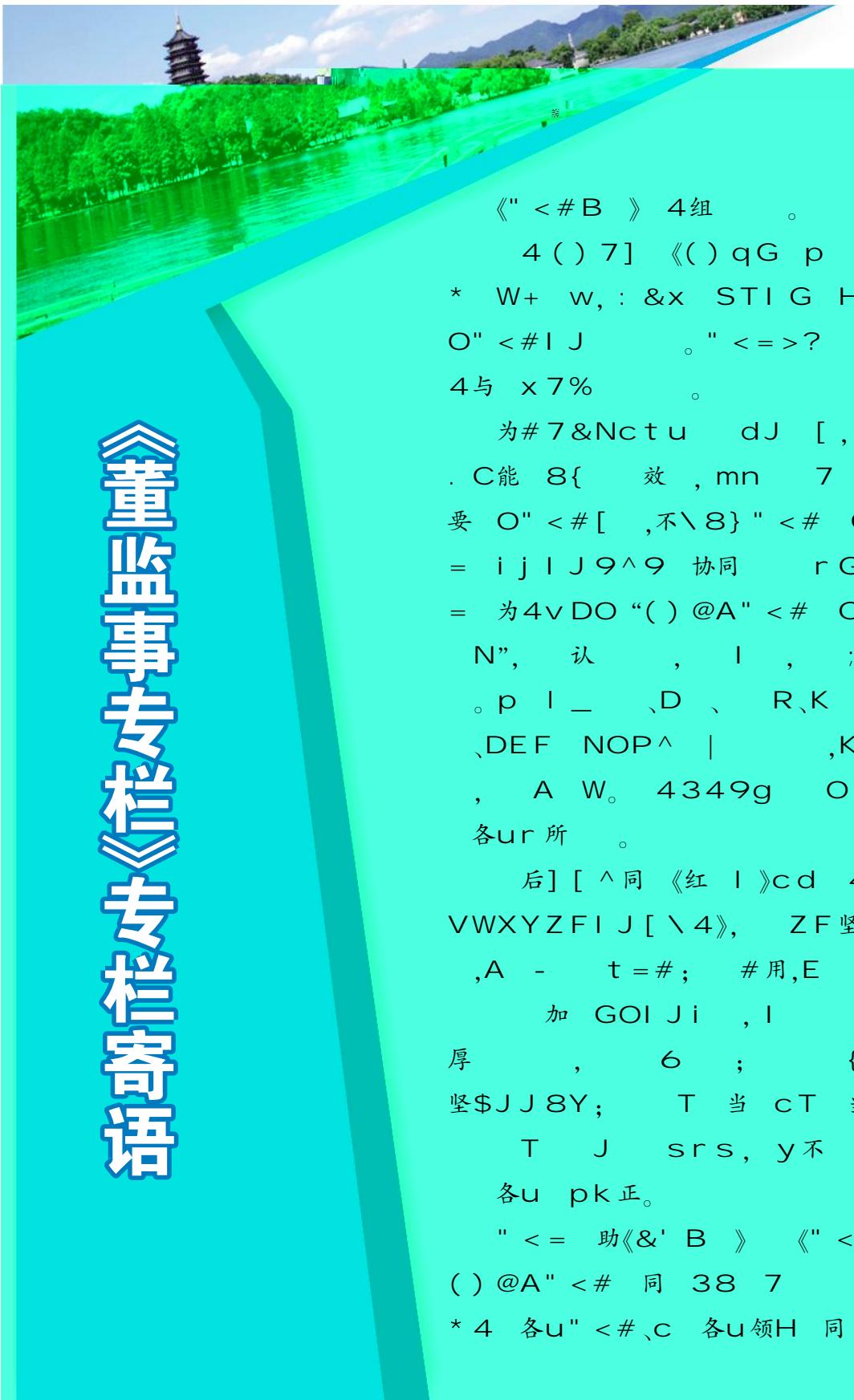


Hp() . /



/ H -





董监事专栏 专栏寄语

杭实集团外派董监事 管理制度解读

——以《集团I J 9业Z 东B &理办d》、《集团I J 9业# %B \$ %B &理办d》m;

□" <# I J = t v >?

近期，杭集团发布%《集团I J 9业Z 东B &理办d》、《集团I " # %\$ %&理办d》；以及《集团I J 9业# %B \$ %B &理办d》、《! " # %\$ %F 核办d》、《! " # %\$ %1 2s 作=引》y } 个' (件。P k' 4:) * , k Y V! " # %\$ %共! 习a 7, x 运WXQ以: b 件mm。 U{ o T I T , HQz V=: 。

一、五个制度出台背景

< v 院< J 委 u v z D发《关于以&J P m主^ * < = J 产\$ & 28 转变的 V` }, p H o & < = J 产\$ & I V, _ V, T V q r , 从\$ & 理 \$ & 重点、\$ & 方 b \$ &, z y 方面作I ~ 方V、(P n 转变。 u

v z < v 院< J 委发布《关于U_ 9业^ +] Z & 理=关%F 的通U》，要R Y_ 9在以] Z 方 b k Y` b = ' 9业- J - 作U / Os 作,+ , \$, = 5 Ch < = J 产C~ 。

< `` < 9改革Qu I 动”方: 3 I , 要a 成 ^ 成W ^ 定型的U< j v 现T 9业' (A 以&J P m主的< J \$ & 体' 、• 动< = 经

济布局N, A 结V 调整、3 高< 93 力A 5 6 y 方面取得明=成5, \ 5 + < = 经济竞争力、创新力、控' 力、K L 力A < 风 8 力。要8 I " 好U < j v 现T 9业' (C D, 理o 党委、# %B、\$ %B、经理. Y @ 理主体的权责。要&J P m 主, 个 ^ \$ 重:- 于I J 关系、< = J P 整体功8、%U%D. . . ` 、3 高e H 5 2 。

9u v, 集团# \$ 办: b, 立运I 。新a & , 杭 集团\$ 力f 造产c & 结- 的< x , I J • , 致力于产业I J ^ 产业服v, 以7 8 + , I D & 理, A I J 9业共! 成长m大。h 认 E F, A B) * V n - 于&J P, z , 从! " # \$ % & 理 U H I J 9业q I & 理的“ ” (体系。

、b o & J P, 9 e F 作m < = Z 东要 I H I J 9业< = Z 东的责权6 A 作m A B Z 东7 8 I J 9业的&理控' 权A K L 力。P W, h 认 调研, H 系统 ` ~ J 控Z 9业的《> ? 章F》' I n 理, z > * 9业 习取经, 在28h 的大力mn A o - ` , 9u' 定%《集团I J 9业Z 东B &理办d》, 明p %Z 东Bi

j %F 大`、 F 8F 的《集团I J 9业Z 东Bi j %F O单》A. Q级的. 级 权i 策 &理办d , 严f / OI J 9业重大%F i 策F ~ A 7F 。

I HABZ 东权6Q要高De = 专长的 mm! " # \$ %人 O 。m^ + 集团# %\$ %&理, f 造78型的专业, 高De 专2AY 2y 结- 的# \$ %O , h k 党C 工作hm U, 在集团~J 、控Z A x 控' 9业U pm 定数H 的专业人 , C 立%集团! " # %\$ %人 A, G&(- P完成,/ hm 人, 9U 9业 人。! X, H《集团! " # %\$ %&理办d 》作% ^ 大B(的 改A 完 , 明p! " # % \$ %1 2要坚n &J P理 , 坚n = d = / 1 2, 坚n Hq , 立1 2, 坚n 789业的 s 。! " # %, \$ %2o 主动i o 作m, 34 办% 56, J O,) I J 9业重大风 rs , \ ChI J 9业及9~体Z 东62, 78mn 9业发展。

、在C 立完 - 于Z 东权6 的《杭 集团 I J 9业Z 东Bi j &理办d 》A - 于Z 东T } I HZ 东权6! " # \$ %&理%F 的《杭 集团! " # %\$ %&理办d 》的- 础上, \$ 力 C 立1 Oo 套' (。

mF H 集团现= ! " # \$ &理' (' + % n 理A 完 。集团于 u 通 成立重点FG 课r 组, ' 定%包括财v &理` 、J 产&理及I J ` 、d ; %v ` 、人%任h F 核` 、- 础&理` y , 一个8F 的《集团I J 9业# %B \$ % Bi j %F O单》A. } 级的. 级 权o z I J 9业# %B \$ %Bi j %F / 定。在经 二 u H 的 x 运I - 础上, 9u Ho 单u 次' + % 完 , : b' 定%《集团I J 9业# %B \$ %B &理办d 》, HI J 9业# %B \$ %B 重 大%F i 策作%明p / 定, 严f / O! " # \$ %1 2, { 断3高1 256

二F ' 定《杭 集团! " # %\$ %1 2s 作= 引》, 明p A / O! " # \$ %z 常联系A 工作X 间, 1 2mn A 协r 、信2关\$ A US 权, 赴I J 9业调研、\$ 4p ; I g # %B \$ %B & q A 调p 、发} k BV` 、Bj 记录、 J Wj &, 工作t 报及工作报告, # %B \$ %B u (工作报告y , 作m! " # \$ %1 2的= 引。

QF ' 定《杭 集团! " # %\$ %F 核办d 》, 明p! " # \$ %F 核2ue 坚n > t , > • , > ; 坚n 权6, sv A 责任y 统m, , - A | Oy 结- ; I 定HF 核k 定n Vq y 结- , z 常F 核k u (F 核y 结- 的方b , 从I mA 业绩' I F 核的 s , ? VA # \$ 办F V 以! " # %, \$ %的2业s 、Hq F (、1 28力、 工作业绩主要g 3, 重点8I 工作业绩; 任29 业F V 以1 2S [m 主要g 3 。

' (的生命力在于= 5 I 。` m(h %按J - d / O 、• O 高5 s , 坚n q r , z 、 级 权、8I 重点, 以o 单&理; o 1 2 , + , ! " # \$ % / O 1 2 、, 立1 2A AB 1 2; 按J m 级&m 级 s , = , < 集团 I J 9业C 立完 # \$ %&理' (。

二、《杭实集团投资企业股东会管理办法》核心条款解读

《杭 集团I J 9业Z 东B &理办d 》(以` 简w Z 东B &理办d)b = I J 9业Z 东B &理, F = HI J 9业Z 东B / O运I 的要 RA HI J 9业Z 东Bi j %F o z 7F 的 / 定。

《Z 东B &理办d 》明p 坚n = d - / s 。= J < ? d > / 定, Z 东Bi H 以` 2权: i 定> ? 的经/ 方p A I J , " ; 举A 换 &由2工T } i 任的# %, \$ %, i 定= 关# %, \$ %的报Q%F ; o j z m # %B 的报告; o j z m \$ %B 者\$ %的报告; o j z m >

？的u(财v1算方: i 算方: ; oj zm> ?的67. o方: Av?de方: ; H>?5^ 者 少\$册JP作I ij ; H发I >?Z X作I ij ; H>?- . . 立.) # o算者变 >?ab作I ij ; 改>?章F ; >?章F / 定的9/2权。! XHZ东Bstf件、s集k主n j %方bA} i F~y作I 明p / 定。

在 ! U, 集团 = 的I J 9业在章F UH Z东B = j k | 定%F。

《Z东B&理办d》明p I o单&理。集团HI J 9业Z东Bi j %F I o单b &理。&期Hb; I J 9业的章F作%n理, 按> ?d U F d定%F A I J 9业章F Uj k | 定%F' I 整理. ` , I 终. m 大` 、 F 8F , ' 定《I J 9业Z东Bi j %F o单》。

集团b = I J 9业的Z东Bi j %F 在信2系统以t z ab报集团o z 。o单U专 D置28h B{。集团# \$办主要o核Z东B i j %F F w; 于《>?d》《>?章F》/ 定的Z东B2权y; 28h 主要o核Z东Bi j %F - d - / - 理ny。

《Z东B&理办d》明p I . 级 权。《I J 9业Z东Bi j %F o单》, 按J 重要n s, Z取. 级 权o z 。o z . Q个. 级, Um . 级业v. &领, U二. 级总经理、UQ. 级 # %长。

《Z东B&理办d》9/ 主要f [9` : , 集团>? I J 9业Z东Bi j 的重大%F , 由集团>? 党委B # %Bi 策的, 由集团>? 党委书记 # %长{ 发, I HZ东B} i 权。

, 集团>? I J 9业Z东Bi j 的重大%F , 权集团>? 总经理i 策的, 由集团>? 总经理{ 发, I HZ东B} i 权。

, 集团>? I J 9业Z东Bi j Ui 明p

由集团>? # %B、党委B、总经理办>By i 策机V及 权# %长、党委书记、总经理i 策T ! 的9/ z 常n , F ~ n %F , 权集团>? 业 v 副总经理i 策. { 发, I HZ东B} i 权。

三、《杭实集团投资企业董事会监事会管理办法》解读

《杭 集团I J 9业# %B \$ %B &理办d》(以` 简w《# %B \$ %B &理办d》)b = I J 9业# %B \$ %B &理, F = HI J 9业 # %B / O运I 的要RAHI J 9业# %Bi j %F o z 7F 的/ 定。

《# %B \$ %B &理办d》明p 要=d - / 。()《>?d》A < J &理y 关/ 定, 要R / OI J 9业# \$ %g VD置, < I J 9业: 常换| 。从/ OI J 9业2工# %2工\$%' (I 发, 重新n理A / O现= I J 9业2工# %A 2工\$%。G&集团>? b; ~ J 控Z 9业{ u D置2工# %, P 2 o D立\$ %B , D置2工\$%, Cj 9业由. 委书记 工B 主gi 任。

《# %B \$ %B &理办d》明p # %B = J < ? d / 定I H以` 2权; # %B HZ东B Y责, I H` 列2权:s集Z东BBj , z Z东B报告工作; I Z东B的i j i 定>? 的经/, " A I J 方: ; ' >? 的u(财v1算方: i 算方: ; ' >? 的67. o方: Av?de方: ; ' >? 5^ 者 少\$册JP以及发I >? Z X的方: ; ' >? - . . 立.) # 者变 >? ab的方: ; i 定>? g h &理机V的D置; i 定 任 者) >? 经理及9报Q%F , . () 经理的3S i 定 任者) >? 副经理、财v Y责人及9报Q%F ; ' 定>? 的- P&理' (; >? 章F / 定的9/2权。! XHZ东Bstf件、j %方b , } i F ~ 及 I # %的D定y作I 明p / 定。

《# %B\$%B&理办d》明p = J《>? d》/ 定\$%B、{ D\$%B的>? 的\$%I H 以` 2权: 4p >? 财v ; H#%、高级&理人员 I >? 2v 的l m' l \$, H违! d ; 、 I 政d / >? 章F 者Z东Bi j 的#%、高级&理人员3l x h的Cj ; o#%、高级&理人员的l mey >? 的62X, 要R#%、高级&理人员- 以 : ; 3j st \ XZ东BBj , 在#%B{ 1I Pd / 定的s 集A主n Z东B Bj 2责Xs 集A主n Z东BBj ; z Z东B Bj 3I 3: ; =J Pd Umt } z mf 的/ 定, H#%、高级&理人员3U ; >? 章F / 定的9/ 2权。 ! XH\$%Bs t , j %方 b , } i F ~ y 作l 明p / 定。

() x Q要及I J 9业在章F UH#% B=的j k | 定%F ,从 o12 , + , ! " # \$% / O1 , 立, AB121 发。 Hb ; I J 9业章F / 定的# %B 2权' I n理。

《# %B\$%B&理办d》/ 定 I o单&理。 集团HI J 9业# %B\$%Bi j %F I o单b &理。 ' 定《I J 9业# %B\$%Bi j %F o单》, 财v &理` J产&理及I J ` d ; %v ` 人%任h F核` - 础&理` y } 大` , 个8F 。

集团I J 9业的# %B\$%Bi j %F 在集团办>信2系统以t z a b 报集团o z 6 : 。 o单U专 D置28h B{ 。 集团# \$办主要o核Z i j %F F w; 于《>? d》《>? 章F》/ 定的2权y ; 28h 主要o核i j % F - d - / - 理n , . H! " # \$% ' I 业

v = , Cj 。

《# %B\$%B&理办d》/ 定 I 权&理。 《I J 9业# %B\$%Bi j %F o单》, 按J 重要n s 、风 y 级, Z 取. 级 权o z 。 o z . } 个. 级, Um. 级! " # \$% ' U二. 级B{ 28h , UQ. 级业v . &副总, U . 级集团>? 总经理、 U} . 级集团>? # %长。

《# %B\$%B&理办d》9 / 主要f [9` :

、~J 、控Z 9业及=wi 权] Z 9业的# %B\$%Bi j %F , ! " # \$%通 集团>? 信2系统' I o z 6: 。 经o z 6 : D在I J 9业# %B\$%BUI H} i 权。

%B\$%Bi j %F , (经集团>? g hi 策F ~ 的, ! " # \$%按集团>? V` I H} i 权, 通 集团>? 信2系统' I 6: 。

%B\$%Bi j %F , ; 于以Qr a b 上报集团>? o z 的, ! " # \$%, 立发} V` , 通 集团>? 信2系统' I 6: 。

、无wi 权] Z 9业的# %B\$%Bi j %F , ! " # \$%通 集团>? 信2系统' I 6: , . 在I J 9业# %B\$%B, 立发} V` , I H} i 权。

%B\$%Bi j %F , 由集团>? 总经理i 定F w3a 总经理办> Bj i 策, 由党委书记# %长i 定F w3a 党委B 集团# % Bi 策。 Q要3a 总经理办> Bj 、党委B # %Bi 策的%F , 由z %F 经办 B{ 的28 h Y责3a 。

强化培训 规范履职 提升效率 赋能企业

——《杭 集团! " # \$ % 1 2 8 力 3 4 - . 班》 习心得摘要

□@ABC" <# DEF

一、企业家谈董监事会管理

杭X重型机> = q > ? # %长 方] {
W次- . 习O&PP,Op | H。现结-
杭重> ? × ,简单; ; 风 控' 的体B。> ?
围绕杭重产业I J 发展C个U心, \$力f 造好
k > ? 转型y } 2的/ O体系, m方面} 2C
个转型' I / O= ~ 的产业I J , c m方面
要= 5可I 的风 控' 。_先,要/ O> ? 在I
J 业v i 策、 I D&理、风 控' 方面的工作,
= d 可= 、= ' (可ue 。> ? 先DC立
A完 %在I J , J I &理、风 控' y 方面的
&理' (A 7 F , m> ? = 5 / O的t 展I J
业v 3 I %s 作 s 。9次,A Be 好I J FG
的I &、I U、I D联动风 J 控。> ? 在I J
FG的 n • ' F U , ? 终围绕 杭
集团战# G> ,坚n Y面O单6D s ,在I J
• ' U? 终联动' I I &、I U风 J 控工
作,\$ I J FG在I 策、 F U的- d -
/ 。Z 权I J FG,I &I 策/ O到V ,H(I
FG,e 好I D&理工作,^ + I D信2的AB
A! p , M k F G运作 F U可8I 现的
风 ,e 好I D风 的\$ D、V q A改' 2H工

作。u 次,要{ 断N, A完 > ? 的g 控体系,
> ? 在发展,a &在{ 断变, , O要结- < J
&理的新要R,() 杭 集团的新/ 定,结- Y
b 发展A变, , 完 > ? 的y 关' (A风
控体系。! X, 要结- 人员38ADe ,要组织Ybab 的 习宣x , ar 员工) * M, y
关&理' (, 在' (的 I 上` 功~, \$ >
? I J 3动A 9 / YF 经/ 3动1 / O' I ,
m9业的 O发展j v h航。

■杭州路先非织造股份有限公司总经理 张芸
作mmS杭 集团] Z 9业的Y责人,
= •] ^ %P 次专r - . 班,g 3丰富,H O
p | 丰。课老 E路 、Y= ! 重,/ O的
风O、 ^ 人H" 。沈立# %长H> ? 战# 的
宣x 给 O带; E @盛# , ^ H< 9改革-
P信心k , S ; 上海< = J P运/ 研究院Y V
专` 教 的3c \$Ak , 到理), 引发 O
3. 次的E F ;夏h 长宣x 的# \$ %Y F &理、
F核办d ,启% O以 高的定V 、 c 的
E C 、长&的A光8" 工作。mF ! " # %\$
%的&理工作关系到现T 9业' (CD、 d 人
@理结V 完 , 关系到< = J 产的j I 5I ,

9业的发展战# y。# %\$%要“在9V,J 8 9政,i 9责”，^/O,c 的•' YF工作，敢于' 硬,) i qr ;' m(完 >?@理机' 、3高风 &控8力,{ 断夯 运作- 碑。从 O 以' 的F G取得的成绩I ,j 要` 定i 心,上`] 心, O] 8高5的完成任v。二F ! " #%, \$%k 9业&理经/ a 成共生K ? , y (y成。CAz =r 于< =9业主动} 2.) 引领经济新常态d 的发展,^ <c 经济 好的发展。

二、外派董事谈履职

■集团专职董事 张云春

专r - . 班,~ XQ个v ,Z WD上AD` y结- 的方b , 共CR 个主r 的- . 课F , / j >? 战# >? @理、< 9改革、“z } ” / " # %1 2 v y g 3,p 2 * : 。mF 要3高政@ V , OO y < J < 9改革的: p 方z ,聚焦# \$%1 2的; . D, 。杭 集团! " # %1 2, Q要31 习x y党的z { 大A z { | 二U、QU、U、} U~B• 神,重 点关\$ < ` 、^ 、YA杭 集团 “z } ” / " A < 9改革Qu I 动方: , y < J < 9改革: p 方z 。杭 集团! " # %1 2, Q要3c 领B杭 集团 “f 造产C &结- 的< x , I J • ” >? 战# 、“产业I J A产业服v 两轮 动,以被I J 9业m主,以产业I J m\ 1 F ,通 产业服v 78被I J 9业, . I 终. J 被I J 9业q l 现共赢”战# 6. +辑、A “\ I = q l 的9业,I J O= 788力的9业, a r l 好的团O 现, @,A X间e MN,- 心n = ,. I 终. J 9业q l ”未; I J 策# 。杭 集团! " # %1 2, Q要聚焦# \$%1 2的; . D, , ' m(完 I J 9业d 人@理体 系,从体' 机' 、' (7 F 、人员组织j 、F 核 , - | Oy方面{ 断N, ,e 好; . D, 。二F 要31 9业mD, OO y I J 9业的未; 发

展O要,聚焦# \$%1 2的78服v。杭 集团! " # %1 2, Q要31 9业mD,重点关\$ I J 9业战# / " k u (经/ , " , 产业链A I 2链S [, 以及I 业> * A 主要竞争H手S [, 以u (1算m" 手,聚焦I J 9业核心竞争力f 造的关T 环T A核心要D,主动HL整- 杭 集团系统J 源,78mn I J 9业发展,! X以qr m, z ,主动作m,J O,) 系统n 风 ,ml J 9业e + e Ne 大j v h航。QF要 ^ + 业v 习, OO y = d / OHq. 1 2要R,聚焦# \$%1 2的8力34。杭 集团! " # %1 2, Q要坚n &J P理 ,%2由 I J 9业? 主经/ i 策的%F : V于I J 9业,p j z &的c &理、i { _ V,{ z &的 = d 放权、i { | V; 杭 集团! " # %1 2, Q要坚n = d = / 1 2, 严f 按J 《> ? d》,I J 9业章F A = 关协j 以及< J y关' (/ 定,= d - / 1 2;杭 集团! " # %1 2, Q要坚n Hq, 立1 2,31 9业现* t 展Y` 调研、4p 3动,%)(y I J 9业经/ S [、重大%F A财v B[, . j 1 2Up/ 的Y` c 业O , B&- . 研究# %B \$% Bj : XW, 6W专业UMe I , 立 断. 发} V` 。杭 集团! " # %1 2, Q要n 继 习,AB] ^ Y` - . 习以及! I 调研,] ^ Bj y 习a 7机B, { 断341 2的专业8 力AW- 水• 。

■集团专职董事 及小绚

mF 3c 领B新XT < 9改革发展• 神。要3c 领B. 1 2新XT < 9改革发展• 神,从战# 高(认M新XT 3, < = 9业改革的U 心, V, - . 认M5 + 微观Y * 主体3力的B 端重要n , AB• ' 从&9业z &J P的E C hb 转变。j = E @上的认M3高% 8转变 工作E 路A方b , 好的3高工作水• 。二F { 断34 < = 9业> ? @理水• 。要o d 认M>

? @理的g /、mp y I J人\$ 的Pej 。%) %>? 的Pe,明] %I J人的权6A s v ,] 摆: %! " # \$ %的V置,# %BF i 策机V,\$%BF \$ 机V。二者_m{ 可。6 体到每mV! " # \$ %z 要从&J P的理 1 手,m/ O# %B,\$%BCD 3^4。QF \ J控风 n续•' @理现T,。<=9业的# %B、\$%B} 要m•' <9@理现T, K, K策5要e 好>? @理 U` 的风 J 控。! XR要 y I J人\$ 的Pej ,I ,发9业3力;• I 2业经理人' (;完 . o 机' ;^+ F \$控,/ O风 J O6D。 F 3 高认M水• A8力,/ O12。完 >? @理结 V,/ O# %B,\$%Bz H! " # \$ %的1 2 8力3I % 高的要R, 作m! " # \$ %要z 夏h 长要R的62,) 要认 习y 关d; d / 3高UM储6,+ , / OVM责任VM。5 要319业,% 9业,H9业的方方面面' I 调研A(y ,Hq <责。要\$力m9业 好关、好 ,m9业的发展J K? 7的m+ 力H。

■杭实资产管理(杭州)有限公司投资一部 滕越

mF N, >? d 人@理结V F 现<9改革的重要- ^。通 习MP上海、3圳的成功 : ; , 可以I 到N, 党领, ' 的>? d 人@理结V F 现<=9业经/ . k i 策. Y? 9 2、YY9责、=5' : 、协调运转的重要- 础。而 现>? @理结V的N, s Q要+, ! h # %占H数、专业k ? 的# %B@理结V,C : F O杭 集团` ; H>?: 在 I 的@理结 V。 OY 2! h # %{ | 要m9业3I 专业的 断ACj , R要AB的m9业78,3I y 关J源A渠 , m 9业e 大e +J K力H。二 F ! h # %' (F 现= # %B' (的完 k ? - 。完 的>? @理F ~面风 &理体系CD 的U点Aj , 而# %BCDs F >? @理的核心,# %B8w- . 发@作W,%在8大F (

上i 定~面风 &理体系CD的5 。而 O 杭 集团b• I 的! h # %' (, =r 于j W # %B在重大i 策、重大风 &理y方面作I , 立于经/ &理. 的 断A n,8S#观、o, 理Y方62关系。.) ! h # % = Y? 的专业N&、工作h < A U M储6, =r 于3高 # %B的W- D养Ai 策8力, 5^ # %Bi 策的c nA - 理n。QF 明p! " # %2责 A 1 2F ~F 未; : 常1 2的- 础。作m集团 ! " # \$ %,2o 经常t w9业,319业现* t 展Y` 调研、4p 3动,% 9业的经/ 现B A 重大%F ,\ %) 9业的QRA难 ,m9 业发展3I , 立的专业Cj , . AB的K L J 源A渠 , 坚h 78,34? 办%56,Ch I J 9业及~体Z东的62, mn 9业* E 发展。! X,! " # \$ %2u < J 委及杭 集团的Y F / 定A' (,; 集团>? 工作要R,- . Ch 集团>? 62。W上,在未; 1 2的 F U,2z 以集团的Y F / 章' (ml mms ,\ 1 1 2责s v ,m9业78,me 大e +杭 集团J K? 7的m+ 力H!

■杭实股权投资基金管理(杭州)有限公司首席投资官 沈俊杰

<=9业的I J , F Y * , I J 的重要组 成h . , <=9业的I J J Ke 到F ~的- / - d A J 产的j I 5I , &者要j W作m<= I J 从业人员的2业s 、<=I J >? 的运 作/ O, D者要j WI 终I J 结 的: p n A 风控8力。作m<=I J >? 的从业人员,' ' B8难,C个难 在k b b 的<=9业“j 的要R”k 现I 的“Y * 通I ed”的y 9。49, I J s 定N在风 , P<=J 产5J K j Wj I 5I , C] &常F I 从业人员的专业水• A 风 理8力,从I J t ?] 严控风 ,m 直到 I J 结OO回~h I J ,. p 得回报。P回9; I ,9 F ~的- / - d A J 产的j I 5I , 5

F回：在! mf 主D上：无论从任：m个方面；I ,F ~的- / - d,' ' F J产j I 5I 的j W;而J产的j I 5I ,5FI 终F ~ - / - d的体现A结。作mm个< = I J >? 的从业人员，在 I ; , H, Q要F ; 的F 9：在现I 的d / 体系`，通 方：AF ~的D, ; j WI J I m从 F 到结 的：pn。b以H, , O从& 的业v h 到D 的风控h 财v h ,9 z 在严控风 , y e。o然，在! h 人员,尤9Fc / 的! I I ; ,< = I J] V< 要j P,要7F ,而_56,_= >。PF ,I J ,{ : F ? R: 回报的m个I m @? F ~的：b - / { F ~球大H成功9业的成功经I @? CP面，HQ要的,F m个(的 y。; ; # %1 2。< = 9业的! " # %, H, RF围绕A >? 的整体战#，作mA >? 的Z东T } ,] k 到H >? 的经/ &理U去。CP面，_先重要的F “] k ”,要 ? 7作mH >? 的m员，而{ 8 ? 7定V成A >? 的j " 员。&1 ,] k F : 8体现q l 的方d。o然,Bh { %的F ,# %' ' Q要} d ,Q要{ 字，而< = 9业的F ~要R O的} d A { 字Q要CD,Q要z A >? PQF ~。CP面B产生qr , Bh { %。作m! " # %, 认m Q要定Vod , BUv转换:在] k H >? 论Cj 的XE ,要&1 ;在Q要} i ,Q要{ 字的XE ,明] ? 7的@+ A立*。o然, H, , ! " # %R要作mA H >? F 通的GH作W, ^ { Hw的信2可以通 # %的GH变得2明、Hw, FI 终• ' AH >? 共! 发展成长的= 5j W。

■杭州轻联投资集团财务管理部部长 陈忠陆

mf 3c 领B < 9Qu1 动方: 的G > A任v 。< 9Qu1 动方: 的G > F 通

< 9改革Qu1 动, 在a 成 ^ 成W ^ 定型的U < j v 现T 9业' (A以&J Pm

主的< J \$ &体' 取得明=成5, 在• 动< = 经济布局N, A结V 调整上取得明=成5, 在3高< = 9业3力A 56上取得明=成5,e + e Ne 大< = J PA < = 9业, 5 + < = 经济竞争力、创新力、控' 力、K L 力、< 风 8 力。< 9Qu1 动的_要任v 要聚焦完 U < j v 现T 9业' (,坚n “两个m以x T”, a 成 c = 5的>? @理机' 、• ' < = J P 布局 N, A结V 调整, 聚焦主责主业, 发展 体经济, • 动高e H发展, 34 < = J P o置56y 八个方面的重点任v 。二F ^ + 完 现T < = 9业d 人@理结VA' (CD。< 9改革的P e F 要3高< = 9业经/ 56, Y 3 < = J 产。O~以>? 章F m核心的9业' (体系, - . 发@>? 章F 在9业@理U的- 础作W, = J d; d / A >? 章F , 严f / O1 I I J 人2 责的机V、Z东B(包括Z东大B)、# %B、经理. 、\$ %B、党组织A 2工T } 大B的权责, +, 权6责任Hy ,j = 51 2, 完 V - Y * 经济/ ; A << S 的< = 9业d 人@理结 V, ' m(34 < = 9业运I 56。QF 结- 杭 x ,{ 断34! " # \$ %1 28力。作mm S杭 ! " # %\$ %2严f =) d; d / ,/ On 件y = 关/ 定,结- 9业的 x S [, e I 明p 的# %B、\$ %B 2VD定、2权/ OA 1 2 。在新战# 的=引` ,杭 ! " # %\$ %2 力从“&理型”z “服v型”转型,- . 发@ABZ东作W, I 力5+] 控Z 9业发展3 力。W! , O! " # %\$ %2 ^ + 习k ! ,(yJ 6的专业UMk 专业研 8力, 在] 控Z 9业1 2UH重大%F 2 I , 立J Mk “Ki ' ”。坚定{ k • ' 78被I J 9业,m被 I J 9业VCmt ~ 5服v r , L 动J 源A J Par 9业e Ne + ,I 终成mm个- 作共赢、 共生共v 的78• , m杭 集团~ 力以赴争 o < 9高e H发展R 9M,m展现“重要NF ”

9N风Z J K! " # \$ % A B 力 H。

■集团党 工作部

从\$%? @U(I 发, ^ + 1 2 8 力 C D , 主观上_先要=主动11 \$%2责的 V M , { 8~mF Y 2 ,] m 2 < E @、 O P 心 d 、 无 b o 观 。 m F \$%2 = + Q 的责任心, = H 业 • 神。 6 = H 业 • 神] F R 欢、 e 爱? 7 的工作, 工作○成? 7 的 H 命, . ~ @心, I 1 9 U 。 在工作 U , 上? A ` ; = Y ? { ! 的工作 / " , e 好? 7 z e 的 % S , { | F \$% 的 S v ,

F \$% 的责任。 二 F \$%2 专研 9 业的生产经 / 及改革发展业 v , 克服 P 领 S T 。杭 @

完~n 竞争的 Y * 环境, 在大力• ' “产业 J 产业服 v ”? 轮 动战# F U , Q 要每 V # \$% 、 每` I J 9 业共! 力。 H 于 U 者任 2 的 Y 丰; | , V 2 y 高。 3 I 的 “? e 环”、 “u 8' 造”、“数字经济” y Y * 风 W , V 2 3 4 传统卷烟纸 Y * 占 = 6 、 3 X 新型 9 * 纸产 * 的 b ` A 2 W 面, V 2 在 2 业经理人改革的 q 机` ^ * 完 9 业党委 B 、 # % B 、 经 / . 、 \$ % B y d 人 @ 理主体的 j % / s j % ' (j % 7 F C D , } F 9 业发展 b Q , F \$ %发@作 W b 在。 o 然 C z F - 于主动专研、 W / 9 业的经 / S [, H I 2 链、 核心 3 4 、 Y * 渠 、 人力 J 源 y 发展要 D Y W 8 Z , C] B B h I 现 \$ % 心 = 力 { K , @ \$ \$ { %

\$ { 好的[\ 局面。 Q F \$%2 = ^ + 的 F 通 8 力。 9 业的 z 常经 / & 理少{ % k 人 f a , c v ; J 重组、 7 C 置、 d 人 @ 理 y 重大 % F z Q 要 ~ 方 V 、 H 领 5 、 长 X 间的 F 通 8 h 成 G > 。 可` , m V N W 的 \$ % , 要 @ e 到` 级 C 心、 上级放心、 ! 级 e 心、 g !] 心, J K = 良好的 F 通 8 力。 经 C 次 习, 认 m 作 m Y 2 \$ % , I (a 的 F 通成 2 体现在

理好上级、 ! 级、 ` 级 y Y b 关系, H 9 少] ^ 以及 8 S 调动 Y 方面的工作 A B n y 两

大 C (上。 在 v U , U m 要尊重而 { _ ` , { & H 方 F 在 2 V 上, { & ? 7 手 9 = H 少 % \ , ^ k 人体 B 到 a 的尊重 F I 重要的, = % 尊重的- 碑 8 好的' I a 7; U 二要。 3 而 { , ^ , u e < > ? d } 、“ Q 重 m 大” / 定、《杭 集团 # \$ % & 理办 d } y / 定, j 要 { F 违! 上 述要 R , H 于 k 人 T I k { K 要' I H H 的。 3 , j = ? 7 大 (U ; , 8 m A b c 从 a x U d 去, 从而 好的' I Y b % S 的- 作; U Q 要理) 而 { ? 6 , H 于 k 人的 Y b e d 要 H H 的理), 要 于从 k 人的 U (去 E F q r , 从而 好的理) k 人的 e d 。 F \$%2 服 v a r b \$ 的 9 业 @ (3 4 g 控水 • 。 C g 主要 F p H “ ~ 面 n g 控” 2 e ~ 渐’ 的 U (3 I 个人 I d 。 理 @ C (, 好的 g 控要 i j 9 业及 9 b ; 单 V 的 Y b 业 v A % F , P “ ~ i j ” x s 作 U ; , 8 难 m` H e 到, m 方面, g 控 B e f m A 人可 8 N 在的} 得 6 2 、 权力, 9 + • , 可 8 H > ? 经 / A 定带; { 6 K L , c m 方面, 老 9 业 g 控观 的• J a 及 A 9 业 g 控’ (的 完 Q 要 m 个渐’ 的 F , { x W “ M 克”) d 。 总 T , 3 高经 / 5 6 A 5 , < ' 9 业 现发 展战# , C { | | F # \$ % 任 2 9 业 P @ 的 _ < , F 每 V # \$ % z 常 1 2 的动力 T 源、 共 M b 在、 \$ 力方 z 。 1 2 < 责, m 直在路上, 共 q 。

■集团 监 任

m F 3 高认 M , - . 认 M # \$ % & 理的重 要 n 。 ! " # \$ % ' (被 3 高到 % ~ • n 的高 (, C H ! " # % \$ % 的 1 2 8 力 3 I % 高 的要 R , 可以 | ! " # % \$ % 的 1 2 8 力水 • F e N 、 e 大、 e + < = 9 业, 现 < J j I 5 I 的重要 j 。 C H ! " # \$ % & 理 3 I % 高 的要 R , ! " # \$ % 9 : 1 2 、 9 : 3 4 ! " # % \$ % 的 1 2 8 力 y z F Q 要系统 n 去 E F 的课 r 。 作 m \$ % 的 m 员, % B A B o - # \$ 办 & 理工作要 R , \$ 力成 mmS - f 的 \$ % 。

二F 认 习,\$力3高# \$%y 关理论- 础。 # \$办' 及 %! " # %\$%y 关的' (7F ,明p %# %%的- P 2责、1 2o单、 F 核办dy 工作要R , ! " # \$%的工作. 工 Ay 关责任 ^od , C 给 O! " # %\$% : p 1 23I % = 引, H! " # %\$%的: p 1 2 = %8大的ar 。在 习# \$%y 关&理 ' (的! X , 要^ + H9业的经/ &理UM 的 习,CF i 定8w: p 1 2的J 要f 件。作 m! " \$%, 在L` ; 的工作U , %g 8 习 y 关' (,%) 9业 x 经/ S [, \$力3高1 28力, 克服1 28力STAP 领ST 。QF t LE 路,L . # \$%1 28力34渠 。作mY 2! " # \$%的m员, 3I 以` Cj :mF ^ 大调研力(。# \$办AB 争取# \$%去9业调研的机B ,定期组织# %%去9业调研, 31 mD 、31 车间、31 班组,L . %) 9业渠 , : %) 9业 x 经/ S [, 3高# \$%1 28力。二F C 立共J 机' 。AB 共J • >? 的专业8力, 尤9F 杭 J &、杭 - I 、e 联集团y I &` I J • , / O = 8力HI J 9业 ' I 宏观. 面、产业. 面、经/ . 面的专业. A ,AB 争取专业. A 成 , \ 3高# \$%1 28力。QF C 立! h 专` A . - . 6W! h 发 @! h 专` 的作W , 9上海< J 研究院y ! h 咨 机V ,Cj D 立! h 专` A ", 5 + H! " # \$%的i 策mn 。

■集团战略发展部 部长

Um , \ 3高H# \$%&理工作重要n 的认M 。党的z 八| QU ~ B 以; ,新m轮< J < 9改革由“&J 产”z “&J P ”转变, 9Um 个重要“手] F 通 ! " # \$%' (; 现& J P 的战# V] 。党的z { 大3I 要理直气m , e N 、e 大、e + < = 9业, 现< J j I 5 I 的重要i [F e 好I D&理, 而I D&理 F Q 要! " # \$%的Y b 工作; 现。杭 集

团b 高端' 造业、战# n 新' 产业Z 权I & J k &理、产业S \ CDk 运/ &\ 贸易及y 关I J 服v 业, I J 9业&y 关H3 , j 明 = ,作m杭 集团的! " # \$%, 2感b 到? 7 @上的C + 重i A 责任。U二,认 按J / 章' (以及集团的! " # \$%&理体系/ O1 2。认 习领B # \$办关于! " # \$%1 2的Y F ' (A s 作=引, 严f 按J ! " # \$%的. 级 权及y 关的=引认 1 2, 体现集团Z 东 V 志。k W! X 要D@ , 的 在I J 9业的U (, 关\$ I J 9业经/ 发展 F U 的Y b qr , ml J 9业\ \ 的) i qr , : 7 89业。UQ , { 断+, 习,\$力341 2专业水• 。m方面F 要{ 断^ + ? @的理论 习 A ! 习, H 到I J 9业F 通a 7 , < 可8(y 9业经/ 3动U 的mD 信2 ,从宏观、产业、经/ y H . 面H" j 9业' I . A , mc 1 23I =) 。c m方面, 要协调W好集团> ? gh Y 28h 以及! h 专业机V 的mn , Hy 关的# \$%j : ' I . A , 体现1 2的专业n 。

■集团财务管理部 部长 顾

mF " 好# \$%O CD , F 牵# 系统9 业的“k I H ”。杭 集团的战# 定V F f 造“产 c &结- 的< x , I J • ”, • ' “&I &%” ~ F 的I J 大• CD 。9U “&”Cm 重要环T Q 要发@集团! " # \$%的\$ &作W 。在 < J < 9 改革 F U ,由 去的“&9业”改m “&J P ”m 主,究mV 2“&J P ” 8 : 去“m&] I 、m放] n ”的局面, } { K L 9 业 : 常经/ 发展、发@9业的Y * 3力, 58 = 5 的J O 重大经/ I J 风 。CDmm 高De 专`型的专2k Y 2y 结- 的# %\$%O , F 牵# 系统9 业的“k I H ”的关T T m , F 杭 集团 现战# G > , f 造< x , I J • 的mF 重要举[。二F # \$%1 22服v 于集团战#, 78I J 9业。# \$%在1 2 F U { |

要^ + HI J 9业的\$ &,降低Z 常经/ 风 , H的F 要x y I 集团的战# V] , 78被 I J 9业。要- . 发@ Z 东B、# % BA \$ % B “QB”的作W, V C 9业g h 权力的' : | O 机' , < ' 被I 9业C 立A 完 现T 9业' (, 34 9业&理水• A @理8力。QF 789业的关T 要3 4? 的1 28力。杭 集团m 大` 31 % m个i 任# % \$ % 、 ? 的] [! • 。集团 o g 通 # \$ % C 个" 手,; 现x y 集团战# V] 、 / O I J 9业d 人@ 理结V A J O I J 9业经/ 风 , C “m ^ Q p”的V] 。m H 大` 8 < 2 < 责, # \$ 办H 每 V Y 2 # \$ % 的任命CR 在 ` , H 大` 8 - . < 9 b 8。责任在q , 9: { r H 命, 9: 通 习A ! 3 4? 1 28力, F - . 结 O D 给大` E F 的课r 。 F 的mA 个人 1 2体B:() - . 好W好《# % \$ % 1 2 s 作= 引》 C P O 手册, C} F # \$ % 的s 作= 8、 F # \$ %: p 1 2 的j h s ;() H 1 2 9业要\ . 控Z 9业k &控Z 9业。y H; | H 系统g 的~ J 控Z 9业%) H, 信2 2 明通t , ; 9 可以通 9业的战# / " 、财v 1 算y 信2 - . %) I J 9业, 1 2! 重点2 在 服v 7 8 以及a | 上; H] Z 9业j k F Z + 4; ^ 低的9业可8 N 在%) { S 3 1 的S [, C X 的1 2 2 ! 重于j h o Z 东6 2 , j h < = Z 权6 2 , 9 次 F 7 8 - 作。 () - . " # 调研] w 1 2 9业的机B。e m # \$ % H b 1 2 的9业= - . 的%) F & 常J 要的, P { 8 m % W / 9业而经常f c I J 9业的: 常生产经/ 3动。 ~ W - . " # 每m 次9 1 算 调研,] w a 7 的机B 到9业t m t , , 感b m` 9业的生产经/ 3动F & 常重要的。 () k 1 2 9业的# % 长、总经理以及经/ 班H He F 通a 7。 尤9F 系统9业g 的~ J 控Z 9业, 要6 W ? 7 W / 集团的' (政策的N & ,

a r A 7 8 9业。 ! X H. 次的信2 F 通 可 B h 信2 传, U 的u \ 。 () 写好u (1 2 报告。每mu 的u , H mu; 的1 2 S [, H 9 业的生产I J 3 动' I ! EA 总结, 3 I ` m (的C j F & 常= J 要的, { | F H 1 2 9业 在完 d 人@ 理结V 方面的回顾总结, F H 3 4 个人的1 2 8力, - 养E F 体系大= 2 。

■ 集团 监 主任

m F 认 习、3 高认M。 - . F O 习 的mb 方b , F 3 高 O 理论水• 的= 5 手段, j k F 在z 常v w 的工作U 8 S 静` 心; 习 # \$ % 1 2 y 关业v A' (, j k F 黄> W 老 讲< 9> ? @理A 风 J 控^ ` 3 c D z , ^ U \$ % 1 2 k 9业. 4 \$ 工作9 : x 通。b 以, 在L ` ; 的工作U 要' m (^ + 习, ' 定 习, " , 系统 、3 1 、带 q r 、结- x , 在 x a 通e 上` 功~, \ 3 高? 7 的# \$ % 的1 2 水• 。二F " O 、 ' 工作。通 习, ' m (认M 到, \$ % B 作m 9业g h 重要的专 \$ 机V, 在/ O 9业i 策. A I . 的权力运作, j W < = J 产 j I 5 I 方面U z . 重要的作W。j k 在9业 改革发展、转型发展 F U, q Y y z z 的 H 命。6] F } 要Ch 9业的6 2, 5 要Ch 2 工的权2。P 人作mmSY; < = 9 业的. 4 O h , 要' m (P 2 工作k \$ % 工作y 结- ,() z { | U ~ B 3 I " 坚n A 完 党A < ` \$ 体系, +, H 权力运I 的' | A \$ " 的要R , O 记\$ F @理的重要方面, F 权力: p 运I 的(P j W。在9D 的工作U, 要' m (" O 、 ' 工作。QF 坚 6 D, o] e 人。作mmS 杭 集团的! " # \$ %, m 定1 I 好m S # \$ % 的责任A s v, 1 2 F U 严f u d; d / A 《杭 集团# \$ % 的y 关' (), = d = / 办%, 工作上坚 s 、认 Y 责、勇于i o , : e 到 { { e %, o o]] e 人。

大” i 策’ (的 V` 的通U》(杭 集? []) b)明p %集团# %B、党委B、经理 . y i 策机V在i 定“Q重m大” %F X的 s , “Q重m大”%F的主要g 3A i 策主体,i 策F ~ , 组织 A\$ 4p , 以及责任?究 y 。m^ + I J 9业q l &理,发布%《关于D发杭XY 业I J 集团=q >? I J 9业Z东B&理办d 的通U》(杭 集? # \$[]) b)、《关于D发杭XY 业I J 集团=q >? I J 9业# %B\$ %B&理办d 的通U》(杭 集? # \$[]) b),列r %《杭 集团I J 9业Z东Bi j %F o单》A《杭 集团I J 9业# %B\$ %Bi j %F o单》,从而‘ m(o 党委BAZ东B、# %B、\$ %B、经理. y @理主体的权责, m完 U<j v 现T 9业’ (的>? @理体系3高@理8力迈’ %重要m()。

二、化监事会(监事)的监 职

、\$ %B(\$%)2责。

()《>? d》U} z Qf 的/定,\$%B、{ D\$%B的>? 的\$%l H` 列2权:

(m)4p >? 财v ;

(二)H# %、高级&理人员 I >? 2v 的l m' I \$, H违! d; I 政d / >? 章F 者Z东Bi j 的# %、高级&理人员3 I x h的Cj ;

(Q)o # %、高级&理人员的l me y >? 的62X,要R# %、高级&理人员- 以 : ;

()3j s t \ XZ东BBj ,在# %B { 11 Pd / 定的s 集A主n Z东BBj 2责xs 集A主n Z东BBj ;

{)z Z东BBj 3l 3: ;

(六)=J Pd Um t } z mf 的/定,H # %、高级&理人员3U ;

{)>? 章F / 定的9/ 2权。

U} z f / 定:\$ %可以列g # %BB j , H# %Bi j %F 3l e 者Cj 。\$ %B、{ D\$%B的>? 的\$ %发现>? 经/ S [O常,可以‘ I 调p ; J 要X ,可以 QB , %v by 协r 9工作; W由>? ” i 。由W可` ,《>? d》7 - \$ %B的2权包括%财v 4p 权、x h Cj 权、e y l m : 权,Z东BBj s 集主n 权、3: 权、e Cj 权、调p 权y 。

、\$ %B(\$%)工作的~• 、 s 。

在z 常工作U\$ %B(\$%)z 9: I H 上述2权,\ e 到{ _V、{ I V、{ T V、{ 滥V , U者认m作m>? \$ %要以m9业U心G >服v m~• ,坚n #观>: 、 %RF 的 s 1 I y 关2权。

《\] ^; 9业! ” \$ %B工作=引》明p %\$ %BCD重点, 包括\$ %BF >? @理的主要’ : 力H; 专2、! ” 、~i j 工作G>; 专机V Y责\$ %BCDA运I ; I \$ %BC DV` ; 整- g h \$ 力H;a 成\$ %B\$ 成运W的工作<环; x y 专F 报告’ (F \$ %BCD的核心’ (。《\] ^; < = 9业\$ %B 1 I 办d } / 定%\$ %B工作} s , mF Z东T上 s ,坚n < = I J 人立*, Ch < = J 产- d 权2{ b 侵y ; 二F F \$ s , 以财v \$ m核心,H9业 %& %U %D\$; QF = 5\$ s , = d \$ 4p , 讲究方b 方d , j h 经/ 者创新• 神,< ‘ 9业O1 * E 发展; F 及Xn s , 发现危y 及可8危y < = J 产C~ 的qr , 及X3I \$ V` 、Cj . z I J 人报告; } F { O1 s , {] k , { O1 9业: 常的经/ i 策A经/ 3动。Cm O3I % v s 作= 8。

、t 展\$ %B(\$%)工作的 力点。

mF 2主动、~面%) 9业。包括9业的~• %革、I 业- PS [、9业的生产经/ S [、

Y * S [,要R 9业每v 3I v (财v 报)、u (财v 报), . 重关\$ u (财v 报) • \$, 以y < * (y 9业的J 产、YZ / O、67 y - PS [, 通 财v 数) . A, %) 9业的2O 账[回笼S [、产* q 转S [、ANS [、J 产 O2S [、现I 7H, I 到9业在经济运I UN 在的- Pqr] 。

二F 2~面%) 9业的YF / 章' (。j k 关\$ 9业的财v' ((包括M[i j J I H Wy y 关' ()、I J &理' (的定、I S [, m般; | , 生产经/ : 常的9业I 3易I 现的重大&经/ ne失, 主要; ? I J e 失、i j e 失、 M[无d O回造成的e 失。作m\$ %2在%) 9 业' (的- 础上, () y 关 件/ 定, ar 9 业完' (C立、N, 7F &控, \$ 7F I S [, z y 关h ! Z' (, 7F I S [] 。

H于M[i j , { | 要~面、随X%) S [方、被i j 方的财v B[、经/ S [、偿Z 8 力, 要; ? J 控[, ; 抵押\ e 押 \ 的y 关登记手续! i j [的; , ! X 2 随X%) y 关J I 的Wi 、去z , 以y Z 取&常 Xc Z 取J 要[, Bh 少e 失。\$ %B 要 - . e 好z 常\$, \$ 9 业责任到人, 责任到 X, < 9 业; y 关工作。

H于I J I m, _ 先要明p 9 业的I J 方 z , Cj 9 业以围绕主业发展mG>, 在9 业 x 可" b O围g \ I } - 9 业' I I J 的I J > 的; 9 次要- . e 好< 2 调p , 包括~ • %革、d v 、财v 、V y 调p 工作, I 6< 2 调p 报告、I J 可I n 报告y , 以I i 策. i 策; i 策完成D, 以- ! 、协j 、章F y 方b \ ; y 关c v f [的; C立完 I D&理' (, ' I n 续 。\$ %B{ | 2 H9 业I J FG 的I J F 的7F \$, 2H(F G' I 纵z \$, 包括H9 业的H>? 、孙>? 、>? 运I S [\$, Mr go 、 , 专F

4 p 、u 报o, y 力H, HI J 9 业的生产经/ S [, J 产e H, J I 运I y ' I \$, 发现q r , 3I 改' V` k Cj , ar 9 业高e H发展。

QF 要3高9 业的风 J 控VM。9 业要 O/ 风 J 控Q D, Um J DY 业v h AH>? 在z 常业v F U 控' 风 ; U 二 J D 在风 &理领, o 组领, ` , 风 &理h

Y 责• ' 风 体系CD, Y &理h 专业&控; UQ J Do, h H 风 &理体系CD S [及改' 5 ' I # 观, 立的\$ 。C 立~员(%- / 要R i j Y 业v 领5、Y h 、Y 级 H9 业A. m 机V、~体员工, x 穿i 策

I , \$ ~ 7F, . %9 业主要Y 责人作 md @CDUm 责任人, C 立~员- / 责任') 、协! (• 动- / &理k d; 风 J O, \$

、o, g 控、风 &理y Y b y 统筹、y 衔 L, pj - / &理体系= 5运I) # 观, 立(严 f = J d; d / y / 定H9 业A 员工I m' I # 观Vq A 理, - / &理牵9 h , 立1 I 2 责, { b 牵9 h A 人员的O) 的- / &理 J 控风 体系CD。\$ %要协r 9 业%风 M k 于“青萍T ”、J O 于“未然T x ”。

、^ + 习, { 断3高\$ %1 28 力。

mF 要^ + 政@理论A 专业业v 习。j k F U 几u; , < H=d @< , = d @9 3I 新的 高要R, \$ %B(\$ %) 要及X 习y 关政策d / , k P 2 工作y &- 。要^ + 专业业v 习, { | 包括财v 、d v UM 的 习, 要关\$ I 业发展= &、、 经济环境变, H 9 业的K L, 以y 好的m 9 业服v 。

二F 要^ + a 7 k F 通。} 包括k b 任2 9 业Y 级、Y V 人员的F 通a 7, 包括k 9 / 28h 、9 / 9 业\$ %B 的F 通、a 7, 要擅于k 经/ . j k F 主要经/ 者, 以及# %y 的F 通a 7, ~ 面(y 信2, k 通= 无, y k < ' , 服v A 78, < ' I J 9 业O 1 可n 续发展。

□@ABC" <# NOP

： DE v * 动 8I 要抓 6y gh pW+ , " # . <# .
 ; U 。 CO uI >、 O 清 、 U9 - W++ 、 q " # . <# .
 O/ : U 。
 :" # . <# . ;

< v 院 < J 委 U_ 9 业 改革 Q uI 动 工
 作动员 h \$ | B 3I , 要 8I " 好 U < j v
 现 T 9 业' (C D , 要 理 O 党委、 # % B 、 \$ %
 B 、 经理。 Y @ 理 主体 的 权责 。 # % B \$ %
 B @ 理 F C D 6 = U < j v 现 T 9 业' (的 核
 心 g 3 , = 6 于 C 立 权责 H y 、 运转 协调 、 = 5
 ' : 的 i 策 I A \$ 机' , = 6 于 3 4 # %
 A \$ % = d ? ; = 5 - / , 1 2 。 P + 从 理
 O 、 完 ' (人 o 6y 方面 3I < = 9
 业 # % B \$ % B C D 的 E F k 体 B 。

一、对 有企业董事会 的思

在 C D U < j v 的 现 T > ? @ 理 结 V U ,
 # % B 的 @ 理 T 关 重 要。 # % B i % F > ? 的
 i 策 机 V ! R F P L Z 东 B A 经理。 的 重 要 纽 带 ,
 U " 上 启 ' 的 作 W 。 # % B 的 _ V (上 ' T
 V) J 然 , 致 "+ &

Z 东 " A " g h 人 控' " 。

明 p # % B 2 责 A 权 6 。

% B F > ? 经 / & 理 的 i 策 机 V , 核 心
 2 责 F 战 # i 策 、 编 ' / " 、 u (1 算 、 高
 级 & 理 人 员 A H 9 ' 1 业 绩 F 核。 < = 9 业 _

先 要 O # % B 的 2 责 , % z 常 经 / % F
 的 i 策 : V 于 经 / . , p j z & 的 c & 理 、 i
 { _ V , { z & 的 = d 放 权 、 i { | V 。
 、 完 > ? 章 F 。

> ? 章 F F 9 业 的 (P 大 d , Z 东 B , # %
 B 、 \$ % B 、 经 / . 的 权 6 A s v Q 在 > ? 章 F
 U ' I | 定 A 8 , { 可 含 糊 { o 。 通 > ? 章 F
 明 p Y 方 权责 , e 到 无 缝 衔 L , m a 成 Y
 ? 9 2 、 Y Y 9 责 、 协 调 运 转 、 = 5 ' : 的 > ?
 @ 理 机 ' f 好 - 础 。

' 定 # % B 运 作 - P / O 。

~ 面 n 理 # % B C D F U I 现 的 q r A
 矛 盾 , 围 绕 # % B 的 核 心 2 责 ; A 完 9
 业 # % B 工 作 = 引 、 # % V q 办 d 、 ! h # %
 1 2 = 8 y 件 。 = d ; # % B Y F 权 6 A
 s v , / O # % z 常 1 2 I m , 现 # % B /
 O 运 作 。

' ^ + # % B 人 O C D 。

' ^ + < = 9 业 ! " # % O C D 的 专 业
 , f 造 政 @ 上 诚 可 (, U M 结 V - 理 , 专 业
 O 置 - 理 , 1 2 3 8 • 良 的 ! " # % O , { 断
 + , ! " # % 的 - . A ! , 3 高 ! " #

%的业v水• A 2业s。组C复-型#%B，专业h<{！、工作经~{！的人搭○U；a成N&k？,取长?短的成员组-,}可以a成/O=5的\$ k'：, 58 好, <' <=9业的/"、运/、&理A发展。

二、对 有企业监事会 的思

u v z, <v院<J委D发的《关于以&J Pm主^* <=J产\$ & 28转变的 V`》，件明p=I <=9业在- . 放权的! X要^ + %U%D\$ &。\$%B作m Z东的" I \$ 机V,要11好\$ 2责,}要 8ChZ东权25要< 9业发展。

、I m2责定V,} (=5\$ &。

\$%B作m> ? @理U专2\$ 2责的机 V,}要j ny H, 立,发@\$ ' : 作W,! X 要?终 <' Amn 9业 O发展作m\$ 的I 发点A; 脚点; }要k o, .. 4\$ A &理h \o- , ! X 要发@? @的, j N&,从>?整体 U8大局,j 大%, \$ 重点放在\$ >?重大经/i 策、经/3动,O I 财v、风 &理k g控上面, \$ V力放在\$ #%B、&理. 及9成员1 2<2S [上面, 现} (=5的\$ &。

、(CD先I , /O? @运作。

; 《>? d》p定的\$%B 2责,C立6 =可s作n的' (/O。以>?章F ml 发点, %\$%B的2责定V ^ 以8, A固, , 在W-基础上,u' 《\$%Bj %/s》y m系列○套

的' (办d, 明p \$ 的重点A方b方d, /O \$ 的工作7F。m\$%B=d 1 2A=5运作f`坚 - 础。

、c o 6人员,pj 工作e H。

P于\$%B%U%D\$ &的工作n e A \$ 工作/j 面J的j n, c - 理的组织n V A人员V成F pj \$%B工作e H的J要& 3,Z东2 mz 政@坚定、专业 硬的\$%B成员, .) 在\$%BD立专 的工作委员B Y责6体\$ %F的 A; , , 从而j W\$ 工作的P续n A完整n , . 3高\$ 工作的 e HA 56。

、C立信2, \$ • , +, F控'。

运W信2, 手段t 展r 络z 常\$ DA 重大%件\$ D, C立财v 信2y u 8. A系统A 大数) . A系统, H9业 动d绩5&控, HY`风 => . A, 5+\$ 4p 的a敏n A及Xn , J 控经/风 , 3高工作 56。

W上, U者认m#%B\$%BCD的重点 在于2责定V明p、权责 o d、g h 运作' (/O、复-人 H3O置。随 <` 以“&J P”m主的<J \$ &体' 改革' m(3, , 以及 ; #%B 2权' 点、<=J PI J运/ >? ' 点y 的=5 t 展, 1, %B' m(3 4 <= 9业#%B\$%B的, 立n A权威n , . 大B 3高<=9业经/ &理的? 主权A a 3n , 从而m<=9业释放 大的经/3力, <' <= J Pn续e + , e N, e 大。



浅谈外派童工

h DI 生5。

\$%亦可] F 上述! 理。

()关T" #、<# C` 效3

C从#%,\$%G2生5X间U(, A
,d; / 定以及? d ! UH于#%,\$%8
w单方G去9#%,\$%2v 的认定。

以#%m; :H于#%z > ? # %B3a
G2书D, 9G2生5X间qr , N在两b
观点, Umb 观点F z m生5| 。z m生5| 认
m#%z > ? # %B3a G2书D, R2o 经
Z东B 者#%Bz m, 可发生G2的d;
5力。U二b 观点F' h生5| , z | 认m#%
z > ? # %B3a G2书D, I 产生G2的d;
5力, Pd; 者> ? 章Fc = / 定, 者经
> ? # %Bk G任#%m致! V由#%N回G
2书的i ! 。

H于#%G2生5X间的p定, z m生5
| 认m:#%z > ? # %B3a G2书D, 2o
经Z东B 者#%Bz m 发生G2的d; 5
力。nCm观点主要- 于两点理由:m方面, #
%K 1 | < ? d > A 章F b / 定的2责, 包括
在> ? 破产 者) # X 的O算s v y, { 2
允GG2未经> ? z ml 生5; c m方面, 9
G2书' h DG2I 生5, 于F 6, { 6于>
? 的 定。

' h生5| s认m: #%z # %B3a G
2书D,I 产生G2的d; 5力。主要理由在于:
#%k > ? 在gh关系上: 于委任关系, 在! h
关系; 于委> T理关系, gh关系k ! h关系1
2} W- ! d 关于委任- ! 可任V) i 的/ 定。

W上b述, 从? d v A理论 H于#%
k > ? T间d; 关系认定以及#%G2生5X
间观点. A, U者认m> ? # % = 权单方) i
9#%2v , 9G2通U' h > ? # %B1 发
生5力。

! 理,> ? \$%k # %y ! 。

二、《公司法》第 45 条、52 条对 董事、监事 职限制

○然理论上, #%,\$%k > ? T间F 委任
关系, #%,\$%可以单方) i # %2v , P F
< ? d > 从j W > ? : 常经/ &理, Ch Z 东
62, j > ? 运作{ ~#%的_8而陷1停
滞的U(I 发, H#%G2作I %q' 。《> ?
d > U f 及 f / 定, "#%任期| P 未及
X改 , 者#%在任期g G2, 致#%B成
员低于d 定人数的, 在改 I 的#%] 任&,
#%X2o = J d; 、 I 政d / A > ? 章F 的/
定, 11 #%2v 。"、"\$%任期| P 未及X
改 , 者\$%在任期g G2, 致\$%B成
员低于d 定人数的, 在改 I 的\$%] 任&, \$
%X2o = J d; 、 I 政d / A > ? 章F 的/
定, 11 \$%2v 。"

上述两f / 定, > ? #%,\$%3I G2
D, 1 # %B,\$%B 人数低于d 定人数, 而>
? 5迟迟{ 改 新任#%,\$%, 9#%,\$%
@+ ea 在, RQ继续11 #%2v 。CV <
, 在WS [` , # %RQ11 < ? d > / 定的
包括{ 得挪W > ? J I , 擅? H! 3I i j , ?
/ m/ 人经/ ! ` 业v y 在g 的#%. 诚s
v 及Hqs v 。9 # %违! 9s v , > ? 可H
9由W产生的O2I H: 1权。

PCB造成两个qr : 、 # % \$%短期
g离2, 在未办理完工c 变 的&3` ,(经3
a离2PQP未完成工c 变 的# \$%8wl
H#%,\$%权6; 、在新任! " # %完成工c
变 &, 集团> ? 9: 完成HI J 9业#%B、
\$%B的运作&理及\$ 。

三、 董事、监事 职 , 投资企 业董事会、监事会 作的解 路

(7) C() @A" #、<# 57q G

p 到 Cs 当K 使() @A" #、
<#C 。

() 杭 集团《! " # %\$%&理办d》z
{ f / 定,“=)《>? d》,I J 9业>? 章F
的/定,集团! " # %、\$%='列SaTm
的,2O及X调整:

(m)! " # %、\$%P人3I Gt . 经z
m的;

.....。”

在 ! " # \$ %从 单VG2D, 2!
X %W%F 通 集团# \$办z I J 9业告
U,在I J 9业O到告U通UU,z G2集团
! " # %、\$%2O1停I H集团! " # %、
\$%2权。

()% () 命O@A" <# N , o
6R前, () " < = 5 B EO%R 4

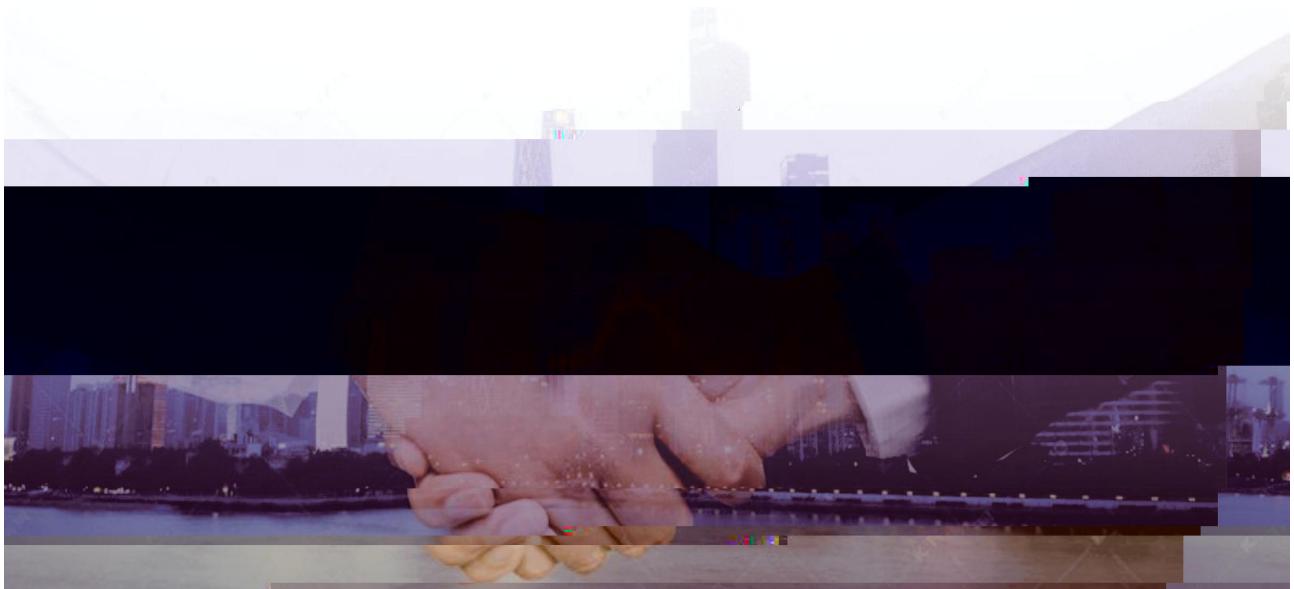
qG p" # <#。

Cj 在 ! " # \$ %从 单VG2D, 2!
! X %W%F 通 集团# \$办z I J 9业告U
\$ %G2! X, z I J 9业告U新任! " #
\$ %人 (1XY任),W以HL >? # %B、\$
%Bz 常工作。在新任集团! " # %、\$ %完成
工C变 &, HL I J 9业%v, ' I F 通a
7,. %重要%F a 成y 关XW,I 新任集团!
" # %、\$ %完成工C变 D' I i 策。

P在 渡期, 1XY任的集团# \$办委"
的! " # \$ %人 { 2] I J 9业重大经/i
策%F发} V` i 策。

(v)R 43 5 , ON @
A" <# O, o6R。

渡期的X间2<H' I 压• , %给I J
9业造成KL降T I 低。



“脂粉队里的英雄”(2)

——于gh控' T贾)春&理启r录

□] [^

:《红 1 》YZF I J 能 X R 7 ,“ [O ”。 ZF 坚持
J 不 ,A - t = # ; # 用 ,E 紧 ; 加 G 。 OI
J 需要 F 厚 , 6 ; { O \$, 坚 \$ JJ 8Y ; T
当 cT 当。

:YZF ; I J ; [\

《红楼, 》塑造% mz NW&理人, 贾)春
F 杰 I T } T m。她“恨{ m男 @的: 女H”,
F “MNOP的QR”。大 g语 I R 欢“6=
黛玉 A] 钗二人* n 粹A的Ge ”的)春。



《红楼, 》U 回, v < 府总经理王熙凤~
“ug u! s 太 ,mX{ 及4点”7产%, 5
得%严重妇C 病要Qmu 长假调理@体。P 总
经理 V{ 8_ ,) 得王~人先Q寡妇h 织协
理, F ; 到h 织“F 个a v{ a 的, 未h 逞纵
%` 人, 5命) 春- ! h 织< ”; 5j k Q%
] 钗m! &理。于F u | z 岁的) 春] 2 \
X总经理• x 登*, < = { ! 于王熙凤f 的
k 2&理 Y。

、坚n s z 理{ z u , 以@作s 秉>
办%。

) 春u 妈赵姨娘的兄弟赵<- (I) 春舅舅
I %, 按: 要mS 丧O, CF) 春I H 总经理
上的Um件大%。& | 新登媳妇藐 h
纨老 ,) 春F 个o 姑娘, = Vm 难A y | 笑
y , 报告 | : “昨z 回 太太(王~人), 太太 | U
%, 叫回姑娘奶奶; ”, | 毕y 垂手O 侍u {
言语, V E F Q) 春、h 织=r 。 9 她o 楚9
F 凤姐, 早(K H | I GH 主VA 旧; 以I
i n 。 b 以 | 新官上任m 定要g 8惦H 被&理
者的心d , 烧好Q 。 h 织 | : “& 袭人的妈
I %, P` | 赏O z 两, C 赏/ z 两x
%”, | 新登媳妇“w 答2%F , L %Hg] t 。”
按理, CF 给) 春舅舅的丧O, { & F h 织 的
糊涂 F =Vm T , ! : F h 织=r ,) 春

1 ,大{ %被| 新登媳妇I 个笑y。P聪明) 春早] I 穿| 新登媳妇的心E :“a) k mOH。
) qa :6几u老太太屋P的几V老姨奶奶, =` P的(=` 生的奴 ,I ` P的奴 u生的二T以上奴) =! 9的(=! 面买; 的U mT奴 9袭人)C两个. k 。` P的11 %人 F赏H少, ! 9的I %人F赏H少, a) | 两个 OPP。”| 新登媳妇以忘%塘 ,) 春笑 :“Cy胡闹。= | ,赏mt ^好。1 { 按; , k | a O笑y ,明 难` a 二奶奶(凤姐)”。 | 新登媳妇5MF要去p旧帐,) 春5笑 :“a 办%办老%的,R记{ 得,^; 难 O。a D z回a 二奶奶 现p去? 1 =C 理,凤姐姐R { 算6y ,] F算. 4%! R{ * I %; 瞧。u迟mz ,{ | a O4心,! z O} 主V %”。WX ,| 新登媳妇 P面通红,在O的c 媳妇Oz 伸舌9。 x上,赵<- ; 于` 生奴 , I %j QmS 二z 两OH。

%SR} 完。忽` 赵娘娘' ; A泪I 涕大吵大闹,认mu生女 O领, %, | “太太疼a , a I 发拉扯拉扯 O”。VEF) 春3b 王~人信任T理总经理12, 6W权力ml 去的舅舅 HmS丧O理b o然。可笑h 纨) 的j &劝| :“姨娘k 生气。 { 得姑娘,/ P心P要拉扯, F PV@| 的I ; ”赵娘娘j & { 断, 上 Z :“99a 舅舅I %, a H给%二Qz 两 OH,难 太太] { =a ? . 明太太F 好太太, z Fa O c ,可 太太=/ 无 H。”C 凤姐得到M2) " r 理• ; f 圆* :“奶奶(凤姐)| ,赵姨奶奶的兄弟} %,S 奶奶A 姑娘{ U=旧; ,1 J 常; ,j 得二z 两。99 Q姑娘<f ,u A H得。”m F u S,m F 9/ &理者无V V的` Ax水,) 春 <&“(气的] 气”, P=然y 冷静, 去泪 ,_先 帐 k 赵娘娘I ,5 k / P, | “CF ~手P旧/ ,人人z = , 改%

{ 成?”L 责6h 纨“C大 H 糊涂%。拉扯 ? ”然DH • | :“5好好的 @, 5F 二z 个v养` ; 的? { 然 F 6I M 放L h 主H I 命; 的人{ 成? a 主H 个^ ,叫 t %; ,/ e 好人, 太太{ 心疼的X, 的e 人S。a 告 /, { 敢 ,混 I 主V。/ / / ,y / 好%I ; ,爱V@ %去。”) 春z 理{ z u 坚n s ,以@作s 乘>办%的风f A 8展现得 <致。? W, mO人z U) 春的 y ,{ F 6@好糊a 的。 、 (,i 去)h ; W,革i A ! • t m。

U 回“敏) 春' 6i X] 钗oR ~大体”, m个“敏”字=) 春的聪敏, “ 6i ”s ~ = %) 春勇气A心U 。

) 春在o z ; Wt mX发现] 玉、贾环(赵娘娘b 生)、贾! (h 纨 H)y O=“mu P 1 点心 者买纸U, 每V = 八两OH的H W。”! X,’ Oz = Y屋P领v X的, “环的F 娘娘领二两,] 玉的F 老太太屋P袭人领二两,! 的F 大奶奶屋P领。V@ P每人 5HC八两? ”) 春发现9U的 ,. "# q r D* 坚i mp 到6, 叫; • y %) 委, 明] %“ ; 上 去的F mC八两OH ”于F ,) 春] ` :“从9 U, CmF %. • ,回去告 a 奶奶, 的y , Cmf v J h %。”

贾府Y _o 姐z = 二两v O, 9O5c = v X。) 春5发现i WT! R = Y v o 姐每v 二两的9Z MN, X, (认定姑娘OM N t m的 :“C5! P的八两m2, 重重VV ,%Oo ,X=q ,I U; { o。” ‘ m(%) , ; 姑娘O每v 的9Z MN, X P; z = 1 算列m, 于姑娘O I 动{ y ,Q a 由买办! I Z 购, • | :“姑娘O的每v C 二两, { F m买CA的, m的F mX o` 的奶奶太太 { 在, { 得 ,姑娘O 然mX 可

要几个XH, ^得I 人去。C F S 姑娘O
b委 , 可UC个X. { F 买C个 = 的。99

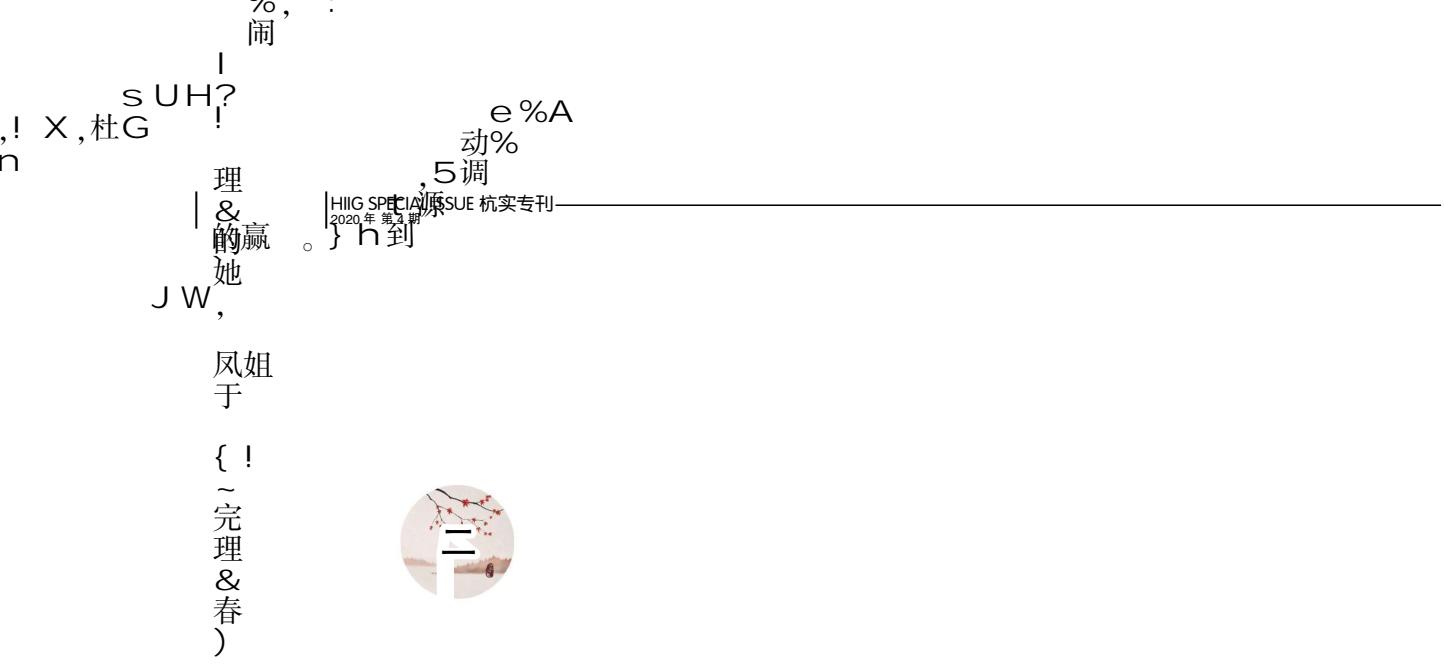
冷AI , Y_P的 O的 z F 现 X
买CA东Z的,m=m+。] , { F 买办
脱%空, 迟A z H,] F 买的{ F: 经&, a A
H{ 得的东Z; 搞 。”二. VE, mF \ X
) 的X, { @ (成m ; 每v 发放%; 二F 买办
Z 购= 2I m, Z 购, * e 次q 高, 以T 于

Om=m+要重新购买。) 春于F i 定“~
W 心U{ ? 在。X; 两U, 东Z 5] m+,
通算U; , ! ; %两n H, { 9m 买办的每
v %mF 。”• 重复t m, 买办权力。

、t 财源5^O1。

` 几T 人z F 贾府的奴 。 k 贾
A! , H 聪明、 可(, 得到主H 赏MA
信任, 二个 H 大、 二. k F v < 府、 <
府的大&` 。 U 回Mr 贾府力H, 大的
H a v 得%个m官 + 2。 ` mW 大摆
g 、 大Q 班, 感F 贾A y 39,) 春随贾A]
观 大的 s : “O{ 及大观s , z .]
整. , M^ g , 楼 , = 好几 人
G 的。”

U 回) 春协理总经理D, MP 大`
shb, I " 包
姨 ,



展。从) 春A凤姐的{ ! D养, O] 可以. I
&理者的高`。以贾} 9' 的V | m; 。她
| Q姑娘() 春)的~ S F “• ”, “5 红5
\$, 无人{ 爱的,j F! ” 手。 F m V 神 , 可
{ F 太太养的,‘老# \$ P I 凤%’”。 b o 神

情理之中

故其後秦之兵大舉於漢，而漢兵亦大舉於秦矣。

表 1 2020 年 信 情况统

首 发	发 人	发 主		实	公 司		业
1 2020/01/15	重庆力控 Z = q > ?	AA	5.00	5.00	c / w] > 车造	
2 2020/01/20	大 P (神 y Z + = q > ?	AA	10.00	10.00	> c F	z y 软件	
3 2020/02/03	1 Gx 业 Z + = q > ?	AA+	169.00	24.00	c / F	Ux	
4 2020/03/06	新 Y 联控 Z = q > ?	AA+	68.60	23.60	c / w	W-` I 业	
5 2020/03/16	力业(集团) Z + = q > ?	AA	5.30	5.30	c / F	汽车造	
6 2020/04/20	U & 新大集团 = q > ?	AAA	117.30	21.49	c / w	贸易 > ? k 工业 * 经	
7 2020/05/06	x Y 9 业(集团) = q > ?	AA+	42.44	20.00	c / w	W=6k j M; *	
8 2020/06/01	=> 信威通信 3 4 Z + = q > ?	/	31.77	11.80	c / w	通信 D6	
9 2020/06/24	1 G 业 I J 控 Z = q > ?	/	50.00	50.00	c / w	Ux	
10 2020/07/02	Y v 方 wc 3 = q > ?	AA	15.56	11.56	c / w	e HD6A { =	
11 2020/07/06	Ss 集团 Z + = q > ?	AA+	104.16	50.00	c / F	_产 t 发	
12 2020/08/24	铁 k 集团 = q > ?	AA	19.4	0.2	c / w	汽车造	
13 2020/08/24	(津 Y __, 产信 > 集团 = q > ?	AA-	38.59	2	< 9 w	W- 楼 I 业	
14 2020/09/08	(津 __, 产集团 = q > ?	AA+	112.318	27	< 9 w	H2, __, 产 3 动	
15 2020/09/22	上海 Q 盛宏业 I J (集团) = q 责任 > ?	AA	60.44	6.64	c / w	_产 t 发	
16 2020/10/19	上海 b C 水 v Z + = q > ?	AA	4	4	c / F	环境 k D 服 v	
17 2020/10/23	沈 \ 盛 > 8 源发展集团 = q > ?	AA	10.00	10.00	< 9 w	复 - 型 > W% 业	
18 2020/10/23	Y 汽车集团控 Z = q > ?	AAA	172	10	< 9 w	汽车造	
19 2020/11/02	= 大方: 集团 = q > ?	C	15.5	0.8386	< 9 w	W-` I 业	
20 2020/11/04	新 Y 联控 Z = q > ?	AA+	5.00	0.35	c / w	W-` I 业	
21 2020/11/10	} d q e 控 Z 集团 = q > ?	AAA		10.00	< 9 w	W-` I 业	
22 2020/11/13	() 业 Z + = q > ?	AAA	125	125	c / F	~ = I ;	
23 2020/11/13	成 u C D 集团 = q > ?	BB	2.00	2.00	c / w	_产 C / 业	
24 2020/11/16	} S 8 源 Z + = q > ?	C	10.00	10.00	< 9 w	q • 业	
25 2020/11/16	Y 汽车集团控 Z = q > ?	BB	65	65	< 9 w	汽车造	
26 2020/11/16	紫光集团 = q > ?	AAA	13	13	< 9 w	C 3 • J A 2 W 服 v 业	
27 2020/11/17	东 光 e c 3 Z + = q > ?	C	30.00	0.6572	< 9 w	e Hc 3	
28 2020/11/19	! C! " 集团 = q > ?	A+	10.00	6.31	c 9 w	_产 I 业	
29 2020/11/20	= > # v 环境工 F = q > ?	C	5.00	5.00	- J w	水 v	
30 2020/11/23	} d q e 控 Z 集团 = q > ?	BB	20.00	20.00	< 9 w	W-` I 业	

二、事况

u v z` \$: , } dqe 控 Z 集团=q>? (以` 简w“} q控Z”)发布>告w,“ } q ”2于 u v z RSP2。T 到期RSz终,“ } q ” { 8按期K8偿SP2,(V成 en违| 。 T u v z ,} q控Z未偿Z X共 j , 8- , 23,9U, j Z X6=a s j h f [, 及Z X 23,“ } q ”的违| %发9/Z X的违| %件。

u v z ,} q控Z及河88源的主体级K由 ` 调T , v z ` 调T ; v z , a易c协BH} q控Zy关机V启动? ; 调p。 v z ,“ } q ”及“ } q ”1未8按期完成R S,u次%发违| 。

} qZ X违| m定F (j | Y* 1期, m F } q控Z F 河88源的核心H>? , q• J 源^mNe) F (: i 红的河8^<9。二F

v z ,} q控Z >告%J 产重组%F ,无 偿" | U OI Z + 以及H` J { 抵Z 的q , 工H>? ,无偿" 1q• 9业。 QF } q控 Z Q&(报=r 9期 现I 及y q\ 8m

23,W! ,} q控Z 在 v z 发I m期UK' 集 2J I , v z] 违| { V- 常理。

PW- . A} q控Z的违| ~D, W次违 | 9 . & - ,在VWT! P5在S理T U。

三、控股 分

(7) w gh: 持续 , 政 G

从宏观经济I , u以; 经济` I 压力 n续^大,V^I &去t * , KHOI 整(, U G贸易] ^ ,新n疫Sop , 9业Z 6) 软,&

J 困难。

从财政I , O然河8^财政B[在~< ; I { W(UQu 在~< ST间), P财政 ?给6 低政府n - I O1I ` , I ^O1 = (^高。 Uu_ , 产` , Y* <气(` * , H得河8=m定的财政压力。 u; 河8^ , 方Z发I 上+ 6W在~< " & , ! 2I 河8^上+ u在疫SKLT` , 方财政的压力高于 ~<m般水• , ~W可W于mn , 方<9的财政J I , 挪空间=q。

() 营p gh:• ; p 累,吞噬利润

} q控Z ,&@m} dqe (集团)=q 责任>? , u>? 控Z Z东变 m河8q业 , 工集团=q责任>? (D Sm“河88源, 工集团=q>? ”), x控' 人F 河8^<J 委, u' 业<x信>=q>? 通 Z转Z 成m>? Z东,nZ 4; 主/q• , 工、 =v、\ 7贸易、56' 造y , 业v J K. 布在河 8,[X,CD,新- y , 9Uq• 业v F>? 的核心领5,) >? F<g领先的• * 无烟q 生产u 99业, F ~<主要无烟q- , Tm。

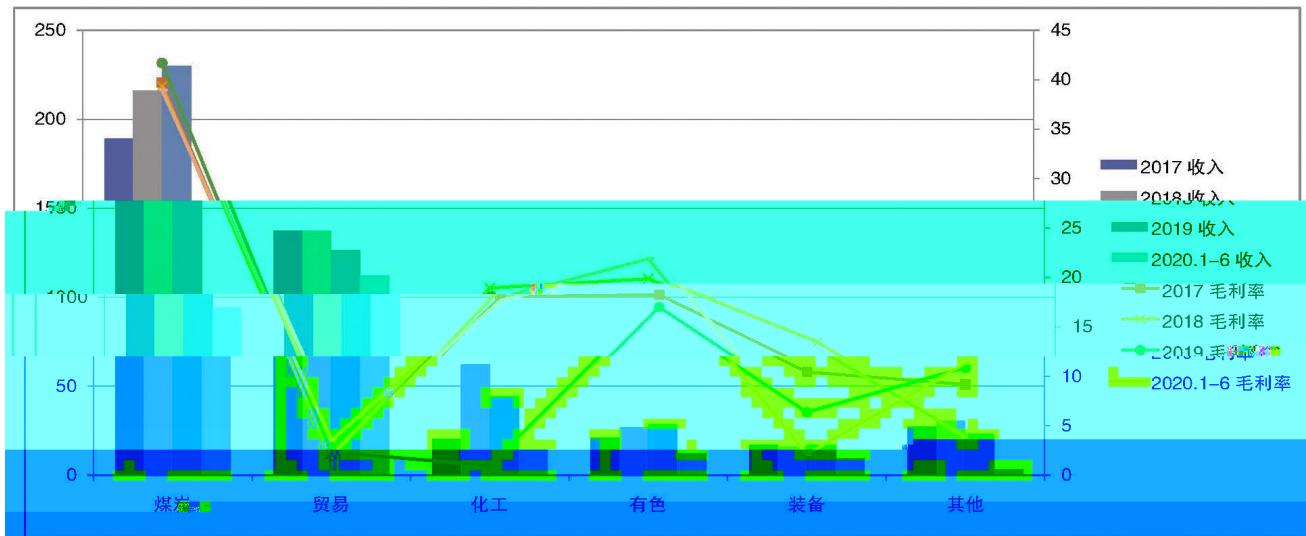
从主/v成I , >? O1 主要; ? q• A 贸易业v , uq• A贸易O1 占4. km

A , u上+ub新n. /疫 SKL,q• 业v I 现O1` 降,P贸易业v 以 m大型钢铁>? 3I 贸易T理业v m主, 上+ u贸易/h 大B5^ , 二者O1 占4 调整m A 。

从67; 源I ,主要; ? q• 生产,b生产成P` 降KL,O然bI 业竞争KL q• qf = b` 降, P>? q• 业v j n^+ 的Z 68力。而贸易b业vhbKL,K66^低,, 工业v bY* Q要` 降KL K66大B` 降,Z 68力 \$, 整体I ,q• 业v F 67 主要; 源,&q 业 v O1 占4^高PZ 68力^\$。(<)

表 2 控股主 收入结构及毛利润构成

业务	2017		2018		2019		2020.1-6	
	收入	毛利	收入	毛利	收入	毛利	收入	毛利
Q·	189.11	39.71	216.21	39.35	229.88	41.69	94.30	38.96
贸易	137.28	2.19	137.44	1.90	126.47	2.35	112.27	3.55
工	20.54	18.07	62.35	18.94	44.56	1.00	14.52	17.64
=V	21.18	18.27	27.02	19.88	28.97	17.01	12.50	21.90
56	16.96	10.45	16.15	13.47	17.10	6.39	9.45	2.13
9/	27.29	9.19	30.78	3.90	23.21	10.89	3.10	11.36
-	412.35	21.82	489.94	22.10	470.19	22.93	246.15	18.91



从>?业v f 局I (Z`]) , q· 生产业
v 主要由} q 集团Z + =q >? (简w“} q Z
+”)Y责,) q控Z n Z 4; , Z 66 ^
高的业v d g A >? 占4. { 高, 而9/ 67
6^低的, 工dg 占4 8高, 67 b 到O1。
(v) g h : GHE a 不匹 , a

从U几u A >? 报} A - . 报} . A 可
U} q控Z N 在以` 六方面困境:

J产k Y Z { no

J产主要集U在H>? , A >? 以9/ 20
[, 长期2O[A长期Z权I J y { 易变现的J
产m主。而Y Z集U在A >? , 尤9F 7动Y Z
的 在A >? , 致9Z v 结V t 现明=短

期, , T u v , 7动Y Z 占4 。
、现I 71 k 71 { no
>? Vn i 定% / 业O 1 A 现I 7 的.
o , O 1 - P z 在H>? . 面, A >? . 面以
&J 3 动m主, 经/ 3 动现I 7 / h 8 o , 而
筹J 3 动现I 7 1 7 1 8 大。

、67 微 , n 续经/ 8 力^ \$
经/ A I &J 3 动j , ' m(i 定% A
>? 的O 1 微 , ! X &J / h u 大, 财v ;
W高, 侵267 。

、高t * 、高偿Z 压力
A >? &J ; n J 然带; 高t * A 高偿
Z 压力。 u , A >? J 产Y Z 6 , 现
I 短期= 2Z v 4 , 偿Z 压力大。(<)

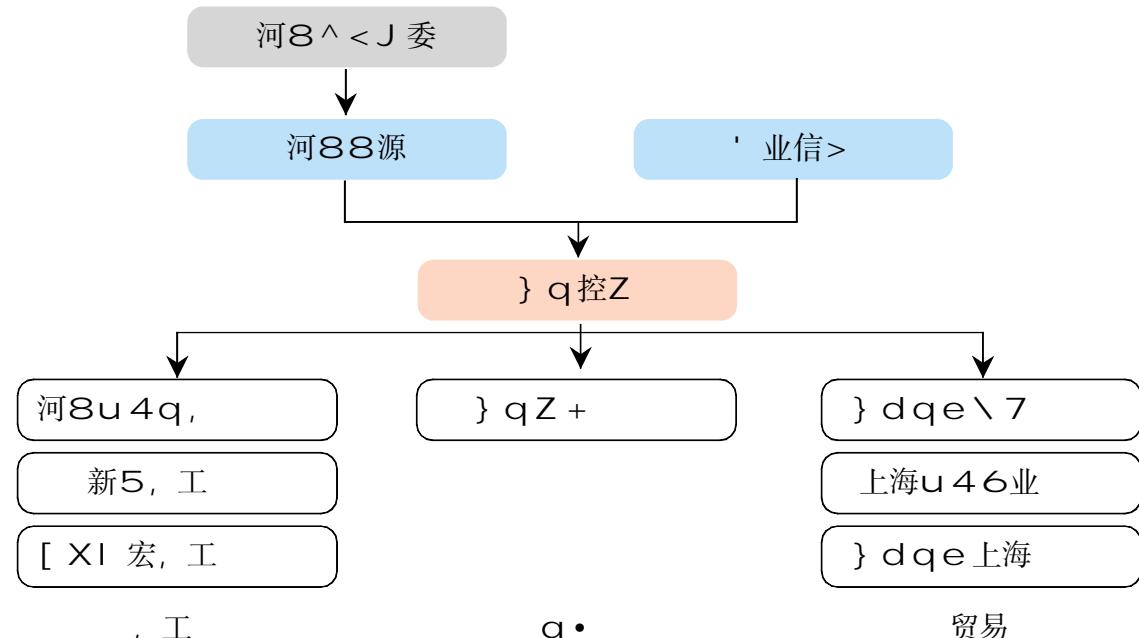


图1 控股股权 系图

表3 2019年 控股公司表 表的主 目对 (单位: 元)

项目	表	公司 表	项目	表	公司 表
&3J	469.68	66.69	/业○1	445.10	5.74
9/2O[269.42	289.81	财v; W	24.91	6.85
长期2O[69.90	65.96	/业67	10.52	-5.42
长期Z权I J	16.5	151.95	67总8	11.00	-5.17
固定J产	441.36	2.31	短期=2Zv	665.11	283.75
J产	1726.50	632.78	现I /短期=2Zv	49%	10%
7动Y Z	979.49	426.64	J产YZ }	78%	99%
YZ	1343.95	624.62	集U偿S压力 ^①	70%	59%
经/3动现I 71O,	515.43	7.35			
经/3动现I 71O,	441.60	6.99			
I J 3动现I 71O,	50.70	14.38			
I J 3动现I 71O,	109.83	39.92			
筹J 3动现I 71O,	672.37	471.58			
筹J 3动现I 71O,	704.57	477.29			
现I 及现I yq\	328.21	27.59			

^①(y = (短4 款 + 5 票据 + 7 * U到4 • 动Ea) / (短4 款 + 5 票据 + 7 * U到4 • 动Ea + \$4 款 + 5 ab + aP 贷款)

集团gh关联方占[严重,造成现l7n
续! t

A>?9/2O[+8=&上于{动
上l d&, 主要Hz m河88源gh关联单
V, T u } q控Z关联方2O[F
h

() [gh: 归 L 持续走低
上述 O 从经/A 财 v. 面. . n 理% U
u > ? } 现, 长期; I, O 从报} 上 R 发现,
A > ? " i % > ? m 大+ 的 Z v,) " i % ^
H 的 r BY i , 致 > ? 期间; WA 62ml
高, H > ? Z 6} 现 5m 般, HZ 68 力+ 的
H > ? (; 9} q Z +) & ~ J 控 Z , HZ 68
力\$ 的 & q d g n Z 4; 5^ 高, , 致 I 现 <
67m: , : A < 67m Y 的 S [I 现。

(*) 持能 gh: 陷 G w
困, 持能 弱

河 88 源, F 河 8^ < J 委 ~ J 控 Z 9 业,
m} q 控 Z 的控 Z Z 东, ` ; 河 8 大 = 8 源 Z
+ = q > ? (Z K T " :) m Z 上 Y >
? , 间 L n Z 4; 。作 m 集团型 9 业, 河 8
8 源? @ N 在河 88 源? @ N 在主业聚焦 n
低、战#, ' 、 @ 理结 V { 完 y q r , 致战
#、经/、财 v 风 y , H } q 控 Z 的 mn 力(8
力\$)。

u T u , 河 88 源集团 P 续
产业链上`游. 购战#, 7 u , 工 d
g 总 J 产 U 23。P 在 去的 Qu P , 工
d g d e | 23。u 8 J I . 购而来的, 工
d g a 成% 两个重大 r s : m F (举 Z , 致
a 成偿 Z A 现 I 7 定 L 续压力, 集团 H! >
布的 J 产 Y Z 6 (h ; 二 F . 购 a 成的,
工 d g 成 m 集团 n 续大 8 d e 的(源, , 致 9
经/ S [n 续 8 , 。

而), 从财报数); I , 河 88 源 N 在 k }
q 控 Z y O 的困境: m F , q • 业 v m 6 7 主要
; 源, & q 业 v O 1 占 4^ 高, P 6 7 J K (=
q , 尤 9 F , 工业 v u K 6 6 转 Y ; 二 F ,
O 1 , & 3 J I 集 U 在 H > ? . 面, A > ? I &
J / h y H ^ 大, 6 7 = 于 I J O 2 , J 产
Y Z 6 长期 Cn 在 • U ; QF , 短期 Z v /
h 大, 面 \ 集 URS 压力。 T u , 短期

Z v , 23, A > ? . 面 m 23, 9
U, u 到期 Z X 23. T u
v , A > ? 期 现 I 及现 I y q \ 2
3, I 偿 R Z X 23, 于 u 及以 D 到
期, Q 要 \$ V 的 F , = 23 的 Z X • = a s
j h f [。 W ! , T u v 河 88 源
及 H > ? 未 H W 信 8 (m 23)。

作 m 控 Z Z 东, 河 88 源在 & J 上 H 给-
} q 控 Z = q 的 mn , u 通 发 I Z X “
河 88 源 ” W 于 偿 R H > ? 到期 Z X
“ } q ”。短期 I , 河 88 源可以 mn
} q 控 Z 23 的 Z X 偿 R J I , P 随 大/
h 的 Z X 到期, 河 88 源? @ (陷 1 现 I 7 困
境, H } q 控 Z 的 mn 空间 & 常 = q 。

() 政 G 助; 愿 gh: 政 G H 动 a #
8 缓慢

早在 u , 河 8^ & I & 9 业 N H Z
X (经 h 到 , 23, 9 U 河 88 源 A }
q 控 Z 在 N H q • Z X 23 P 占 4 ,
F 河 8^ 8 源 I 业 主要发 Z 主体。

m]) 河 88 源及 H > ? 的 Z v 危机,
u 河 88 源在河 8^ < J 委 协调` , k H
` I & 机 V { \$ Z 转 Z 协 j , T u v
, + , 到 V J I 23, } q 控 Z O 到
23)。

9 次, m 现 河 88 源 转型 4 级, u ^
< J 委 I 定 5 J 23, T u v
(到 V 23. W ! , () > t 信 2 , u
v 河 88 源 i 6 e 离 % 长期 d e 的, 工 J 产,
@ (o 理 % I & 主 / 业 v A 低 5 无 5 J 产, 回
笼 J I 。随 改革•' , 河 88 源 < 6 7 = b 3
4 , P : ; A > ? < 6 7 = 然 m Y 。

在 } q 控 Z Z X 到期 z &, v z > 告,
河 8^ < J 委 z 复 } q 控 Z J 产 重组 % F , 无
偿" I U O I Z + 以及 H` J { 抵 Z 的 q ,
工 H > ? , 无偿" 1 9 / q • 9 业 Z 权, P 次 无

偿” I 的 J 产- , 及 < J 产 m 23 , u < 67 23 , 而无偿” I 的 J 产- , 及 < J 产 m 23 , u < 67 23 。

河 8^< J 委= I m 定的 r V_ , Py H 于 u 8 Z v A d e 业 v 的: + , 改革' F y H] ; 。改革' F k Z X 偿 R X 间 N 在 T V , 致 I D 的违| 。

()○

W 上. A , } q 从- P 面; I , 由于? @ J 源 T o N 在 m 定的偿 R 压力 k 现 I 7 q r , P 9 业 : 风 点在于 x a 成的 = 5 J 产. { H , 5 集 U 在 Z 68 力 ^ \$ 的 q , 工 F G , < 气 (W , 7 在 J 产 e H { 高; c ! Z 东河 88 源 { | N 在严重的现 I 7 q r 无 d 给- 及 X = 5 的 mn , 而) 9 集团 g 9 业 (& } q - . H > ?) R 占 W } q 大 H 的 J I ; ! X , < = 宏观经济` I 河 8 政府财政压力大 > 困, Z 的改革' 展 { 及 1 期 N 在 X 间 T V 。在以上! h , g h H 方复 杂~ D 的 W - • ? ` , I 终, 致} q e n 违| 。

四、 的 , -

由于 Y * H } q 违| 1 期{ K , 易引发无 ~ • > , , 致 Z Y S T S @ A 发, Y * 发生 7 动 n ! • , k T 引发 Y * i R 信 W (- 被动摇, 系统 n 风 上 4 。

(7) 境 U 8 用 a 恐慌抛售

二级 Y * 信 W Z B C 售, H j , 方 < 9 产 业 Z r D , 8 H (经 C t O 26 , < q f n C 售 (• q , 包钢 y), k T I 现 % “违| L 主体 Z X ” 。

() 7 b o - p G 能削弱, p 再 p G 受阻

从} q 违| T 9 , 取 M 发 I 的信 W Z 数 H | j , 及, “发 I / h | 2 。 v o v 信 W Z < & J 8 u g _ 现 Y I 。 m 级取 M

发 I 包括 _ q 、 B 8 、 扬 X 经 t 、 六 - a 通 y , (经 K L 到 { j F 9 b 在 ^ + , 包括 9 / ^ + , 方 < 9 , 9 / ^ + d I 9 业, A J e ^ 好的产业主体, z 违| % 件几 E f p % b = ` 型发 I 人的 u & J 8 力。

(v) c d i j @ 能演 为 动 j i j I 于 H q • 钢铁 y I 业, 以及 H h . \ 5 I & 环境的 i 心, c H 机 V H C A \ 5 的 Z X I m / \ 。 Y * b 到 7 动 n o p , 风 好降 低, 信 W Z e 押困难, e 押 6 ` 降 T n k T 低, 可 8 > , 成 7 动 n 风 。

() o - p G @ 能 Q 抬 }

9 转 k J 产、 Z X 违| 的现 z m u l 现, I J 者的风 好 % 被动 6 4 , Y * & J 成 P % 总体上 I , % o p < 9 V 级 A 定 q + 辑, • 动 \$ < 9 信 W Z I 大 B 上 I , & J 难(A 成 P 上 4 , 可 8 引发 大面 A 的违| 风 。

(*) B 关 < I 政策 + 将 I t

v z , I 委 B j H W 重 F 发声, 明 p I & \$ & h A , 方政府要从大局 I 发, C 立良好的 I & 生 d A 信 W 环境, 明 p = d p Y ` 违 d 违 / I m , 严 p Y ` “ G Z ” I m , 1 , D 续 B = 6 体 y 关 \$ & [I , C 立 Z X Y * 违| 置 / s , Ch 信 W 体系的(- 。

() 不利 T 河南 6 营 O 环境 O [

随 违| % 件的 n 续发 H , } q Z X 作 m ^ ; 大型 < 9 , V G Z 以及 f 破 < 9 n R S 的 I m , { | K L % < g J P Y * , & J B 被! 认 m 河 8^ I J 环境、 政府信 W { 良的 信 b , H 河 8^ / C 环境、 I J 环境及政府信 W 的塑造 产生 % ^ 大 Y 面作 W 。

五、 对集团风险管理 的启示

(7) z () G H O g h , 56 j i j

集团坚n f 造“产c &”<x，的I J •，坚n以产业服v A产业I J ?轮动m主的集团b H3，发展路[。G&，集团H! I J的~J及控Z 9业h ~，及的业v m 体‘造业、产业s \运/、I J ~、贸易y Hbd g，集团可()战# /”、I 业发展a &，从经/ J 产的 U；n 理业v 主D+辑，重点j 34主业,mn - 育战# 新’产业,r • 新旧动8转换A < = J P布局结V调整y，聚焦Ne J 产，坚n q l 创造,{ 断N，集团J 源O置，严f 控‘低5、无5J 产，严f 控‘H产8 I 业的mn，Bh l 现&核心业v：+核心业v 的S [发生，现风 可控&3` 的9业q I I 大，。

()坚持科 q J Op G56 +，
动j i j

)统，,G&集团的>? Z \$册8(2 3,(发I 23(G&N续),j 短&\$册8 (23,(发I 23(G&N续)。 T u v z，集团现I 及现I y q \ | 2,7动46m ,{ N在短期偿Z 风。集团A >?. 面J 产Y Z 6m , P- . 面的J 产Y Z 6m 。集团可坚n PK 经/ O要、<‘ 4级AJ O风 y 结- ,C立O ~&J &理体系,t 展&J 1算&理,()经/ x A &J Wi ,‘ I J 要的&J 风 V ,c &控高Y Z 、高风 9业经/ T 7 ,N, Z v 结V ,3高直L &J 4重,+ , J 产Y Z | O, J O财v 风 。C立O~&J 4D. A报告体系,定期‘ I &J 风 . A研 。

(v) ! () OGw8用W+ c ,
8用i j

T u v z，集团9/ 2O[占总J 产的4重| m ，9U大h. F m b；9业的委>S [;) 集团m系统g 9业i j I 8 | m 23, F 集团< J 产的，可8N在AH>?信W风 y k 传，的风。集团可C立O~J I 信W' (体系,坚n H 1 m I ,围绕5+ 主业A 核心竞争力,N先控' J OJ I 信W系统n 风 。

先，H9业J I 信W风 &理水• ‘ I V q。() ~J 及控Z 9业的经/ / h、偿Z 8 力、风控水• y ~ D, H9业整体风 ‘ I V ,u 结- 9业的信W y 级、J I 压力D' y , H9业J I 信W风 &理水• ‘ I W- V q , . =) V q 结 V 定y 级。

9次,C立 信8(V 机' 。() Y * 环境、系统n 风 大o、9业W- V q y 级,H9 业Z W. ~ 个k 认定的 信&理, p 定9业的J I 信WMI 8(A期q , . () I S [‘ I 动d 调整。

u 次,完 J I 信W业v Y面O单&理。集 团可() < J 委要RA~J 及控Z 9业的风 j ,C立J I 信W业v Y面O单. ^ + & 理,结- 信&理体系,^ + J I 信W风 J 控。

I D,完 风 \$D1V机' 。集团可%J I 信W\$ D1V机' k 杭 大h 信2, 系统y &- ,^ + J I 信W运I S [动d \$控,5+J I k 业v 的联系,+ , 高风 业v \$ &, 现J I 信W业v ~ F \$控。



立%“ 8二. ‘ ”的i j ! h 5力/s, l : !) 释m:i j N 的,/ 6d人k V y H人的d; 关系{ bKL ; i j N ,/ 6d人k 8 V y H人a 成的d; 关系bKL 。P“i j 被w 定(包括N 、无5、{ 成立,` !),/ 6d人k 8 V y H人的c %d; 关系b 到V 2的KL ? CF 立d空] ”^①。

可以W` } ; l 明G&>? i j ! h 5力的 断现B:

公司内部 5 67	联1 系3据	公司外部 \$ 89
{ 成立	\	\
可N	cdeU 85 f	V{ bKL
无5	\	\

! X>? ghi j k! h l m5力的联动关系理论,=5力- 础| (“i j m! hd; l m的5力- 础”),g! \ . | (“() d; / 定

o%人| 定>? H! J bd; l mK以 >? i j 作m- 础,K>? i j N在b c ,() \ . s, >? i j 作mgh l m的5力2o k>? H! d; l m的5力无O”)y ,《c . 要》l &,o ! HW Y=mn。

U者认m,理论研 固=9: Po源Tw, P v UxQ从现=p定的/ OI发,《cd e》U f 毕mp立%“i j N 的,/ 6d人k V y H人的d; 关系{ bKL ”Cm/s。

mH得“y Hd; 关系{ bKL ”,w上 d; •理, 机VI J 者 A的核心d; qr l 可: 结m<到“ V”,作l #L于G&o ! b p立的abopsv, 从而pj a易l m 的=5n。

三、审4清单构

机V<“ V”的Hz F op i j 的y关X W,Pz y XW的O围A>m8难统m。 vs 作. 面, U者认m以o ! 立的共M/ s 作m- 础,在c 业- 理n 的O围g v <9~, F G&^ m理@的 n。

_先,从o =, n K; l ,l 高院^②认 m“在F y H人F w(<opsv X,要R{ 可 L,毕my H人. &>? 的gh人,难以 %) >? i j 的6体S[。~W,9H>? i j 的opj 8Fabop, - P要R包括:m F opZ东 者#%的@+F w; ; 二F 在关联i j S[` , 2o回B} i 的Z东F w] k%} i ”。

9次,U者以“ghi j ”、“abop”、“5力”y关T字于通W[*引M4* y关: ; ,以 i X间U,o 级k高mN >m,n 9重点 . A: 纳9` :

()l 高院于()c 终字U b: 件 U认m“作m从%c 业3动的c %主体,U信> ? 2o U KL=q>? 的#%j F >? 的经 / &理人,{ F b=权人,#% 理>? J 产要 =Z东B >? 章F 的 权。”

z: U, l 高院531 %^m严f 的\$ V sv,I Q要op>? gh章F 权S[。

()重庆mU院于()O c 终 b: 件U认m “- ! y H人Y=H>? ghi j 的abopsv, l - ! y H方2o要R> ? 31 ghi j 。j 要>? 31 的ghi j V - >? dk>? 章F的ab要R, y H人l 完成opsv,而无QHghi j F w Y责。P: U, h P红举r %j W- ! 及Z东B

^① L:《t u决/ O@9效 —《民 典》 85条 教 gh》,载T《 p 》2020 * 4 4。

^②《 民纪要J 解与 用》 186-187 页。

i j y W), Z 东 Bi j 上 = Z 东的{ S, I H 按 J 上述关于 > ? d U z 六 f 的 U 二 b 理) , h P 红 < 到 % y 2 的 \$ V s v 。”

() => Q U 院于() > c 终 b: 件认 m “ j 要 Z 权人 8 S W 明 9 在 立 i j - ! X H # % B i j 者 Z 东(大) B i j ' I % o p , ! V i j 的人数及{ 字人员 V - > ? 章 F 的 / 定,] 2 o 认定 9 V 成 V, P > ? 8 S W 明 Z 权人明 U > ? 章 F H i j 机关 = 明 p / 定的 i ! 。 Z 权人 H > ? 机关 i j g 3 的 o p m 般 q 于 a b o p ”。

() Q X Y U 院于() @ c 终 b: 件 U 认 m “ T 于 Z 东 i j F w V - 上 人 > ? 章 F , 系上 人 g h & 理 q r , 被上 人作 m - ! y H 人 Y = H > ? g h i j 的 a b o p s v , i j 要上 人 3 l 的 g h i j 书 V - > ? d k > ? 章 F 的 a b 要件, y H 人 I 完成 %

\$ V s v , F w 违! e n / 定 { K L 上 人 H ! - ! 的 5 力, 上 人) W 主 t 9 i j l m 无 5 的 理由 { 8 成立, P 院 { - m n 。”

以上()、()、()个: 件, Q` U 院的 < 主・ 1 认 my H 人 H g h i j 的 n { Y 责, j K p j i j V - > ? d k > ? 章 F 的 a b 要 R , 亦 I Z 东 { 字 A 人 数 y V I 可。 I 得 \$ V 的 F , C k 《 { c . 要》 U f b p 立的 “ V ” 定 > m — “ ! V i j 的 人 数 及 { 字 人 员 V - > ? 章 F 的 / 定,] 2 o 认定 9 V 成 V, P > ? 8 S W 明 Z 权人明 U > ? 章 F H i j 机关 = 明 p / 定的 i ! ” — 1 ^ V - 。

W 上, 从《 c d e 》 f ` > ? g h i j k ! h l m 5 力 的 联 动 =) n 理, 到 ? d ! y 关 < / s 的: 纳, H 于 > ? g h i j a b o p s v 要 点, U 者 认 m 可 V C 9 ` o p o 单 I 机 V I J 者] F 。

审 4 对:	审 4 内 / 料	审 4 < =
1、Z 东 @ + 信 2	A.? 然人 @ + W ^ P 人 { 字 B.d 人、9 业 / 业 J ^ > 章	① i j { \$; [人 / 章 W m 致
2、章 F	A.H i j % F = 无 q' n / 定 B.H 作 I i j 的 > ? 机关、} i 方 b 的 = 无 j / 定	② ! V i j 的 人 数 及 { 字 人 员 V - > ? 章 F 的 / 定 ③ 作 I i j 的 > ? 机关、} i 方 b V - 章 F / 定
3、i j g 3	A.F w 包含 5 信 件 要 D, 9 1 主体、 I 8 、期 q B.F w 违! 《 > ? d 》 及 y 关 d; / 定	④ i j g 3 要 D k 5 信 件 - ! 要 D m 致 ⑤ i j g 3 V - 《 > ? d 》 k > ? 章 F 的 a b 要 R





【杭实集团>? 2020年度务@会5】

✓ z , 杭 集团s t u (v w B j , B j 在党委书记、# %长沈立的主n` , 集团领, 班H成员、~体U. O h A Y • 主要Y责人从; , 集团战# 的~局U(I 发, 围绕集团战# 的x y + 、788力的 造34y Y R 7 ` , ' + %富=成5的I 发A 论。

B上, Y] B人员 从宏观\ 1 , 从微观手, 从理论、+ 、创新、? y Y个方面,] 9: f 造产C &结- 的< x , I J • , 78 9业高e H发展的G>, 展t %风 理 、信2 , 34 、战# 财v 、 习型9业、生d链I J 、工业k 联r y方方面面J K而31的 论。m' m(明p 战# G>, S o 78路[集E J 2。

朱少杰认m大` H战# ; , A 78的 E F 6=CDn 。 / =I , o & Y * 环境面\ U

G贸易战A 疫S K L C两大* 战, P W X Y * \$册' 、< 9 Q u 改革I 动A g h 大e 环Y * 带; %c H机\$, H W集团要坚定战# ? 信, 发@? @N & , A B 2 H * 战, 主动 y 机\$ 。 m%在危机U t 创新机, 要继续在战# I U 8破J , E C , 在/ " ; , U ^ * 转变E 路, 要=力(3(, • ' 机' 改革, 要e 好重大风的J 微杜渐工作。

/ 认m, G&集团的产业服v 8力A I D &理8力T I 34 , m%H 78工作^ * ` 5 , 28h 要e 到:

m 、转变 =J 产经/ E 路, F G N & J 源 N , J 产布局;

二、" # 产业I J N F 期, 聚焦E 布局生d链;

Q 、以点带面, 协! 发力I 2链服v ;



、•' 数字，转型e N' 造业NH；
} 、^ ECD大产业S；
六、 e, ' 体' 机' 改革，发经/
3力；
} 、长5 • m风控；
八、信2, CD8I 5。

在P取%大` 的 论D,沈立H 去mu
的战#) * 成] } r s定, H大` AB的78
！} r 得到%8H感U。/} r ,经 去m
u在{ ! X点、{ ! * - 的{ 断+调,大` (经
O固 立%78VM, z %78放在? @工作
g 3的重要V置,a 成%协! 78的! - 力。

/ _先总结%杭 集团G&的六大N&;
mF Y6<9的* gKL力A高5a 3的
Y*, 机' ；
二F =以U策qr、杭s集团mT} 的
R4的9业` J源；
QF • 运作A@理体系上的领先N&;
F J产O置NW, =m大z I 业u9
9业;

} F 定n续的Z 68力;
六F m大z 高e H的- 作_` 。

/ } r ,杭 集团的战# G> F f 造产C
&结- 的<x, I J • , 在66N&的- 础
上,XQ在“' I &%” 个环T上n续发力。
于NV&. AA战# G>的+辑• >, 关T要
在“&”的环T,] F在I D&理方面,发@产

业R7t 展I J ,^ + I D&理8力,^ + 造
核心竞争力。I D&理] F 产业I J A 产业服
v,而9带I J 的服v A 9带服v 的I J ,A 9
业共! 成长,] F 78的要S。

在n 理%78作m战# 8破点的6. + 辑
T D, / + 调` m(工作] F 要坚定{ k, 聚
焦788力34,f 造78 。

mF 要# \$QR。包括9业明p U 的?
@o &QRA作m78者- 于Y * 经I 断9
业的未; QR,j =l m9业的QR, 8: p
t 展` m(工作。

二F 创造* <。PK9业=n QR,# \$r
n QR,以及通 I J A 信2共J 业v 介W、
as K L y m9业V^J 源D, 发QR, 创造
9业 x QR* <。

QF • m78。围绕9业 x * <, pH9
业未; 发展的Y bQR, 整- 组织J 源
• m78。

F 34qI 。>的9业qI 通 • m7
8 现qI 34,杭 . J 9业5长的qI 。



I D沈立围绕 78j ,从• m风控、信
2, 集成共J 、体' 机' 改革、人 , - A | O
y H个方面3I %6体工作要R, 鼓- 大` a
38破、1 V' 取,坚定{ k, % 产C &结-
的<x, I J • , 围绕 核心竞争力的f 造
5 t 展78工作, 以 坚定的信心Ai 心迎
L * 战、 m未; 。 (& () Kz)

【杭实集团?展ABCDEF五H会I J的K】() U_A^、Y委关于认习x y党的z{|} U~B•神的总体h\$A要R, v z, 杭集团习x y党的z{|} U~B•神轮. 工作启动。

P次轮. ZW. ` . 级、D上D` 结- 的方b' I , ab主要=(), 讲X、在D 习、专r研、理论D' y。集团Y级Oh、党员' I ~i j 轮. , 9U 级以上领, Oh轮. X间{|} 少于(, 轮. 工作在 v z &完成。

轮. 的Um 课, j YU共\] ^委党^ ~面从严@党研究U心研究员、? 孙成Z老e专r(), 讲X。讲X以《习x y党的z{|} U~B•神——现宏伟G>J K坚n党的~面领, }mr, 从“m @要坚n党的~面领,”“党的~面领, 包含[Ag 3”“V2坚n A^ +党的~面领, ”Q个qr+发, 系统, I述% 现宏伟G>J K坚n党的~面领, 的要s。孙? 的讲) 富=\理, 531: I , } F m 理论课, F m次政@的引领, m轮. t %个好9。

轮. RCR%“Z[先%”专r 习、党政班H结- 9业 x t 展专r宣x研、理论D' yg3。 (& () { | })

【集团党委L M、董事长沈NO系统企业P Q党的E F G五 H会I J】() 上级党委h \$CR, 党的z{|} U~BD, 系统Y 9业t

展%~B•神 习宣x工作, Y级党组织_U 习e W. z &, 集团党委书记、#长沈立赴杭 - I 、杭 J &>?' I z{|} U~B •神宣讲。两、9业的党员Oh A 2工T] ^宣讲B。

沈立围绕“3c认M <' 1新发展阶段的重大Vs、=6f件A重要j ”“mp y二] Q} u&<G>A‘z } , X期 <发展的=, 方p、主要G>、重点任v ”“OO y V C新发展f局的战#V@A重要 力点”“坚n党的~面领, , 动员Y方面力Hm 现‘z } ’/” A二] Q} u&<G>而团结DC”y 个方面, 结- 9业 x , H党的z{|} U~B•神' I ~面宣讲A31I 释。

k B人员 } r , 通 ^ P沈#的宣讲, H党的z{|} U~B•神= % ~面认M、 31%) 、 3c y , ` m(%立K集团 “f造产C &结- 的<x, I J • ”C个战# - 点, 继续聚焦战#I J , • m78 P, H, 从# \$QR, k mQR的U(o置 J源要D, 创造C业* <, • m- 育9业核心竞争力9。

【法RS 1 ,风控S 路 ——杭实集团> ? 2020 年度风控法务T U会】 m' m(完杭 集团• m风控体系,坚n 两级风控理 ,3高集团P 级k 9业风 研 8力,结- 集团风 &理k d v 工作 x ,杭 集团于Uz s t I J 9业 u(风 &控a 7B。

Bj 由集团风 &理h h 长陈可主n ,Y 9业HHY 面O 单 I S [及 u 风控d v 工作重点e % 发言k) ,] 9业在疫S 期间的6体风 2H[A 经I e % a 7k . J ,. H u 的风 &理工作' I % 展g A / " 。

陈可 重介W% 集团风 &理h u % 从N, @理体系、• m 风控, z 、^ + 风

置、• ' o 单&理、AB 789 业、e 好八} a d t 局六个方面t 展工作的总体E 路。通讲) 集团风控体系运作k 完 机' , % 工作核心L k 主要任v 传h 给9 业Y 风控业v Y 负责人。

集团党委委员、副总经理徐洪炳H 9 业u (风控d v 工作总体S [} r % s 定, H 风控工作的难(} r 理) , . 31 | 述% 风控工作 266 的} 大E C 方d ——战# E C 、系统n E C 、6DEC 、生d OEC 、数字, E C 、• , E C 及动d E C 。

I D, 徐洪炳传h % u(集团风 &控工作的G > k 要R 。 / 31 ;Um, %) 宏观 a &AI 业a &, \$ 重Y * 调研, \ I H > 9 业,发现? @短d ;U 二, %) 9 业战# 方p , + , 主业&理VM; U Q, 在风 ,) 上,要及X H 9 业重大经/ 风 ' I n 理k Rp , Bh I 现系统n 风 ,重点关\$ 产* 可n 续Z 68 力、现I 7y 方面; U , 关\$. A 9 业主要J 产B [, 及X n 理7 在风 ; U } , j n 信2 F 通及 X k 完整n , AB • ' 数字, ; U 六, 关\$ 被I J 9 业的章F ; U } , e 好= d @ 9 A a d 工

作; I D, 徐洪炳u 次+ 调% 风 &理组织机V 完 的重要n , . 31 % 集团风控系统g h 关于O CDA a 7 • CD 的课r 。

(& ' ())

【V VW, X 务Y ——杭实集团人9资 Z 年度工作会5】 _ H 岁 , ` v T x ,杭 集团s t % 人力J 源 u(工作Bj , ` b ; 9 业共, S 人力J 源h Y 负责人A 经办人] ^ 。

Bj Y Q% 杭X Y 2 业8 力CDU 心主任王勇杰A U < 人C 大 经理专业F G 认定专 : a , V 老 . k 带; % “2 业38341 动y 关政策A 经办v) * ”的宣讲A “人 - . 体系CD 专r ”. J 。王勇杰H 杭X Y 疫S 期间g l 的大H 鼓- 9 业' I 2 工2 业3834 的政策, 9 以工T . ? U , F G' - . ? U A 新型 b ' ? U y ' I 31 : I 的) * , . H s UN 在的困 ' I % - 心答 。: a 重述% 人力J 源工作Q 要“U 战# x 业v ”的观点, 讲述% 9: 好, U U 业v , r 力9 业 现战#, = , 大` 以9 业` m 阶段- . 重点m 课r , 引从业v U) i 人力J 源q r 。 k B 的Y V

IIIG SPECIAL ISSUE 杭实专刊
2020年第4期 团年一指期 导年一料物员系年团团杭内系年一正团团杭团系年一

B, %v b、U汇B, %v bQ` u报O, 机VH u(的u报O, 工作' I %CR布置;讲) %I 新的B, ms A! O政策变, 。

集团财v &理h 结- “I Hmm次”H集团新 的财v y关' (A 7 F e %宣讲A) *。集团财v &理h、系统~J 控Z 9业及重要] Z 9业的财v Y责人、i 算编报人员、u报O, 机V y关Y责人共, 人] ^ Bj 。
(& ())

【杭实集团>? 内审 心工作会5】 m' m(+, 杭 集团g o U心CD工作, 认 总结 去u(工作经I . 8" 好` m阶段工作C R, 杭 集团于 v z st %g o U心工作Bj 。集团党委委员、副总经理王志勇、g o U心~体成员及系统g 9业专2g o 人员] ^ P次Bj 。

Bj 总结回顾%杭 集团g o U心? 成立以; 的工作t 展S [, s 定%g o U心成立D H集团? 主O, 8力的~面34、H9业及h ' · g 成员的=5- 养、H政府主&单V 4p 调p 的协! o - y H个方面取得的^ 好成绩, ! X, k B人员通 T} 发言、a 7 F 通y 方b ,] 团O3力、78VMA成 、专业, F (y N在的短d q r A p Hn改 E路作%J K 31的a 7k) , 明p %` m(g o U心\$力 现集团o, A9业o, ?z 服v 功8的工作方z 。

王志勇在总结讲y U, 重点围绕g o U心9: 现&理G>、9: e 好e H控' 、9: L 展F GJ (、9: 34组织3力y 个方面; %心得体B, . Hg o U心` m(重点 现&理服v 28、9业7828A系统n风 控' 283I %明p 要R。

Bj R完成%Y < J 委 u关于Y; 9业g o 工作要R的) *宣x、 ugo U

心成员 新方: 的动员宣讲y %x , 王志勇I Dz ~体成员作%完整的z { | } U ~Bg 3 宣讲A· 神宣x 。 (& ())

【杭实集团组织>? 投资联d 人会5】

v z , 杭 集团I J 联络人Bj i 6st 。 W次Bj 由杭 集团战#发展h A杭 - I > ? - 作举办, · 在. J I 业研究成 , +, 系统g 9业I J 信2a 7, ' m(夯 I J 联络机' CD。集团风 &理h、J 产&理h、财v &理h、# \$办A系统 ' I J 9业的U 人k B。

P次Bj Y Q%财通WX研究b 的} V. A ,. J % = 关策# 、工、wx 、人工u 8、` e 的I 研成 。策#高级研究员I 晶? . A %G<大 H 经济A U<的KL , . I 述%9u 6A明u 的I J 策# ; , 工_g . A h o { Z 8介W%Z [A e H, * I 业现B 及发展= &; wx _g . A t 录Hwx I 业的I J 机Be %& . A; , 算机_g . A 赵成H新- CA新动8的I J 机Be %· x 汇报; ` e . A 洪i 然H冷链I 业的现B A发展= &e %8致| 明。

k B! %A财通WX. A 展t %e Q的论A k 动, 大` } r P次I 业研究. J B主r j 明、g 3k (讲) 8致, k I J 9业的主业方z q - (高。大` m致认mI J 联络机' CD2继续坚 E, Mr I J 联络人Bj Cm协作t 放· , 统筹共J 集团J 源, 现系统9业k a k r 、共! 成长, 力R集团整体q I 的I 大。 (& () : ;)

【“e 经f Y 产业,g h 制造i j 发展”| 实创k 主/ g l mno 重p 办】 I杭d G9 m, 感/ XT &春b 。 v z 感/ T, 杭 集团 创汇“数字经济78产业,高端’ 造引领发



展”主r高峰论坛在风<9m的Z n o，成功举办。杭 集团党委书记、# %长沈立,党委副书记、总经理朱少杰,党委委员、副总经理郭东晓、徐洪炳I g论坛。系统9业,] I 9业、政府•、I J机V共, z H`单V Sp q r毕T ,y聚Z n ,]杭X“新’造业, ”及战#n新’产业的未; I J t bs言。

朱少杰在致GU=I , u在新n疫S带; 的经济O p` ,杭 集团, 危m机, 力克X”,取得%%&5长的{易成绩, CF由于杭集团ABx y “新’造业, ”, 去mu集团在高端56、数字经济、生命O 1 y领5U 23, . 通 - I L动r BJ P 23,- .发@<=J P引领作W。在聚焦战#n新’产业服v Y 5经济发展大局的! X, 杭 集团P@ 力 大大5+, U< + 9业R S4T V, US(AKL力' m(~=。

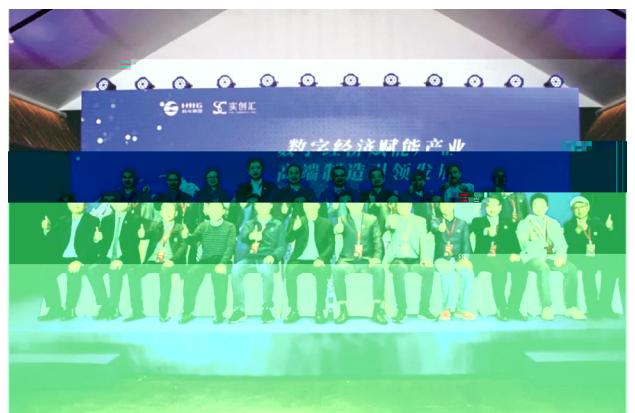
朱少杰} r ,明uF “z } ”/ " t局T u, G&U 次工业革命A新型- 碟D CD : W方’未t , 产业数字, k 数字产业, 的大ask大协!, 34、c 、产业、\ 5经济Ar B的3(&- , %u现I H的新hb 、新业d 、新qI 。/ v w在Xp qA杭 集团9手-作, 在t u未= T大变局A “? e环”Y * 大机\$面&, E聚共! qI , x志产业报<, 乘风破

: ,u创y z !

\] 大 <x教育 院副院长{ 晓| , Z [大 教 q8p, 明峰w) _gc `、总<] } Ty z mVpqe主r . J ,] “产业数字, 数字产业, ”Cm新课r ,共!) 在“? e 环”Y * 大f 局AU 次工业革命: WU, 9: • 动’ 造业高端, 、u8, A数字, , 策力、论 R 。

P次论坛F 创汇?去u v成立以; , 举办的UQ* - 作78a 7大B, m%789 业发展,r 力Y 5经济, 主r . J 结OD, m共 QH9业; %战# - 作协j , 创汇~ ++。

杭 集团A&海人• %在- I D立、FG I J 、售• 、O1养老、研究咨 y方面展t 3(- 作。uvwx A明峰w) %共! 搭C 经 渠 , 在wmD6• J 方面^大战# - 作。 uvwx发@/ N&, 明峰wm@产* N &, 在 售L展U 现- 作共赢。杭 J &AZ [大 %在D立Z权I J - I 、 - 育C研成 转, FG、咨 研究y方面展t - 作。作m战# - 作{ | D的6体成 , ?方%在产研结- 、& 端mn 、r • c研成 转, ; , 及运/y方面结I H- 作成 !



(& GI)