



国研会微信

国有经济研究

State-owned Economy Research

(内部刊物 仅供交流)

要目

本期关注：

首期“竞潮讲堂”顺利举办

萧山区属国有企业党组织书记培训班成功举办

学习新思想，践行新理念——解读习总书记浙江之行的“六个细节”

区国资经营集团党委推进打造“红色区块链”党建管理评价体系

区交投集团：实施“三大行动”，打造“三力交投”

后疫情时期企业发展面临的挑战、机遇与应对策略

共创共享，化危为机——物产中大努力打造供应链集成服务引领者

后疫情时代，助推企业健康发展的三个良策

商业银行融入数字化经济的路径研究

大数据时代下城市治理的探索和实践

——萧山“交通小脑”智慧交通项目圆满完成

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

发起单位：杭州萧山国有资产经营集团有限公司

杭州萧山环境集团有限公司

杭州萧山城市建设投资集团有限公司

杭州萧山交通投资集团有限公司

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

编辑委员会：裘国平 韩国华 祝关翔

胡妙生 夏柏林 施素梅

许广文 徐宁军 陈群英

李迪鸣 宋玉晶 王国娟

陈文亮 董 东

执行编辑：李迪鸣

责任编辑：李 颖 谢志刚

企业形象推广，投稿请联系：

萧山区国有经济研究会 办公室

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

萧山区国有经济研究会

首期“竞潮讲堂”顺利举办

文/秘书处

6月5日，由浙江省国有资产管理协会指导，萧山区人民政府办公室主办，区国有经济研究会（以下简称“国研会”）承办的首期“竞潮讲堂”在萧山会议中心隆重举办。本次讲座以“后疫情时期企业发展面临的挑战、机遇与应对策略”为主题。萧山区委常委、常务副区长顾春晓，省国有资产管理协会副秘书长李辉出席。来自区级相关部门、各镇街、平台、国有企业、部分园区企业、在萧金融机构的主要负责人及女企业家代表参加活动。

顾春晓对首期“竞潮讲堂”的举办表示热烈祝贺。他指出，目前全区经济运行总体呈现“承压、回稳、争好”的特点，但疫情对整个国际经济体系带来的冲击和影响是严重而持久的，要做好充分思想准备，清醒认识加快复产达产、全面恢复经济社会秩序的重要性、复杂性、艰巨性，准确把握疫情影响下全球经济格局变化的挑战性。就企业如何在“疫”后时期把握机遇，迎接挑战，他强调：一要认真形势，坚定信心。要客观分析和清醒认识萧山面临的形势，以及所暴露出来的我区经济发展存在的结构性、素质性、根本性问题，科学分析疫情对经济发展带来的影响，坚定树立决战决胜的信心，迎难而上、迎头赶上，把疫情影响降低到零点、把发展业绩追回到原点。二要锚定重点、补齐短板。切实把思想和行动统一到中央和省市委的决策部署上来，扎实做好“六稳”工作，全面落实“六保”任务，深入推进“三个年”活动，全力实施十大改革、开展十大攻坚、推进十大项目；着力解决

因疫情暴露出来的短板和经济运行中的突出问题，以更大力度、更实举措补短板、堵漏洞、强弱项。三要化危为机、应变求变。在打“大战”，赢“大考”中交出优秀答卷，核心是要“统筹”，出路是要“创新”。只有突破常规、打开思路，谋非常之策、下非常之功，才能把萧山企业发展的潜力和动能充分释放出来，在疫情倒逼中加快腾笼换鸟、凤凰涅槃，把复工复产过程变为化危为机的过程、转型升级的过程。

在活动上，国研会聘请了19名来自区级相关部门的专家。区人大财经工委主任易伟光作为专家代表发言，他指出，国研会作为萧山国有企业的联合性社团组织，在助推国企改革、提高经济运行质量，助力国企转型、壮大国有经济等方面发挥着积极作用。他表示，专家团将致力于发挥全体成员的智慧和力量，为全国首家县区级国有经济研究平台持续赋能。他倡议，专家团要提高站位，服务大局。紧紧围绕萧山区委区政府中心工作，围绕国企改革的热点、痛点和难点问题，为探索国资做强做优做大提供开拓性、创新性思路，为新时代国资理论研究提供“萧山经验”。要整合资源，指导实践。通过全方位整合专家团的智力资源以及会员单位的企业资源，努力搭建有效衔接政府部门、专家智库、企业和金融机构的平台，为促进萧山经济提质增效做好实践指导。要助力改革，转化成果。要紧紧围绕中央关于推进国企改革和发展的有关精神要求，深入调研全区国企实际情况，结合落实国企改革三年行动，积极发挥自身作用，为企业深化改

革提供建议。

在分享环节，中国农业银行萧山分行党委委员、副行长白雪华带来了《疫情之下，农行与企业并肩同行》的经验分享。他指出，自疫情以来农行萧山分行不断加大企业支持力度，贷款规模快速增长，在支持小微企业、降低融资成本、扶持大型龙头企业等方面均落实了有力措施并取得明显成效；并从管理模式、生产模式、销售模式、投资方向、研发团队、财务融资体制等方面对企业经营发展提出了建议。下一步，农行将紧紧围绕区委区政府“三个年”和“六大工作体系”，加快产品创新，持续加大企业支持力度。

物产中大集团股份有限公司流通部总经理邬静乐从企业画像、发展历程、产业布局、市场开拓四个维度向大家介绍了物产中大，分享了疫情之下集团化危为机、危中寻机、危中创机的举措，呈现了“共创共享，共建生态圈”这一供应链集成服务模式

式核心及传统流通商向供应链集成服务商转变历程，并以三个案例展现了物产中大的商业模式。

浙江大学管理学院原副院长、博导卫宝龙结合2020年《政府工作报告》、经济数据及经典案例，从如何认识疫情全球迅速传播背景下我国宏观经济形势与发展趋势，传统制造企业在经济新常态下的转型升级压力与疫情下全球供应链断裂的冲击，贯彻新发展理念、建设现代化经济体系的总体部署以及助推企业走出困境的应对策略等方面进行了分享，并围绕“如何利用经济周期捕捉投资机会”对企业家提出了建议。

历史的航程波澜壮阔，时代的大潮奔腾不息。今年是萧山进入亚运时间、推进高质量发展的重要一年，国研会将紧紧围绕做好区委区政府决策参谋和助手的初衷，扛起建设“重要窗口”的责任担当，践行新理念、探索新路径，为助推区属国企改革、提高经济运行质量作出新的贡献。

萧山区属国有企业党组织书记培训班成功举办

文/秘书处

为深入学习领会习近平总书记在浙江考察时的重要讲话精神，深化国有企业党的建设，打造清廉国企，提升党组织书记抓党建促改革发展的能力和水平，不断提高国有企业党建工作质量，为做强做优做大国有企业提供坚强保证，6月12日至13日，由区委组织部主办，区国资办和区国有经济研究会承办的区属国有企业党组织书记培训班在中共安吉县委党校、余村举办。区财政局、区国资经营集团、区环境集团、区城投集团、区交投集团、区湘旅集团、区供销联社等党建分管领导、党委直属党组织书记和党务工作者

参加此次培训。

区委组织部副部长、区委两新工委书记孙建平作开班动员，他指出，举办此次培训班，目的是贯彻落实新颁布的《中国共产党国有企业基层组织工作条例》，进一步增强国企党组织书记的履职能力，推动我区国企党建工作的整体提升。他强调，一要高举“红色旗帜”，提高政治站位。国有企业是关系国家安全和国民经济命脉的“国家队”，要毫不动摇坚持和加强党的全面领导，确保国企“姓党”。要加强思想政治建设。切实加强国有企业干部职工队伍的党性教育、宗旨教育、警示教育，严

明政治纪律和政治规矩，从思想深处拧紧螺丝。建立健全常态化党员干部教育培训体系，坚持和完善入党宣誓、重温入党誓词等政治仪式，推动国企党员干部将政治信仰融入内心深处。要强化党组织政治领导力。健全治理体系，完善制度安排，充分发挥党组织的领导核心和政治核心作用，严格落实重大问题决策党委前置研究讨论制度，确保党组织作用在决策层、执行层、监督层都能得到有效发挥。要主动服务中心大局。要在区委区政府中心大局工作中，把自己应该担负的政治责任、经济责任、社会责任统一起来，紧紧围绕区委“三个年”活动要求，主动对接拥江发展、现代化国际城区建设等重大战略，重点推动轨道交通建设、亚运村等重大项目、重大工程建设，做到从政治上考量、在大局下行动。二要打造“坚强堡垒”，夯实基层基础。基础不牢，地动山摇。要下更大功夫抓基层组织、抓基础工作、抓基本队伍，切实把国企基层党组织建设成为坚强战斗堡垒。要优化基层组织体系。在集团、总公司、下属子企业、重点投资项目等各个层面构建起严密的组织网络，提高组织覆盖质量，不能在党组织覆盖上有空白、留盲区。要选优配强党支部班子，把党务岗位作为优秀年轻干部锻炼成长的重要平台。要抓实十五项经常性工作。坚持“一切工作到支部”的鲜明导向，把从严治党责任传导到每个支部、每位党员。特别是开展主题党日要紧密结合企业实际，提高政治性、实效性、针对性。要提高发展党员质量，坚持把政治标准放在首位，重视在生产经营一线、青年职工和高知识群体中发展党员。要大力整顿软弱落后国企党组织，从严从紧加强党员管理，不断提高基层党组织政治功能和组织力。要搞好思想政治工作。去年机构改革后，有的企业进行了合并、改制或重组，当前又面临后疫情时期这样一个特殊的情况，企业面临形势错综复杂，需要我们企业基层党组织发挥思想政治工作

优势，把解决思想问题同解决实际问题结合起来，既讲道理，又办实事，多做得人心、暖人心、稳人心的工作。要以党建工作强发展。要结合行业特征、职工特点和企业实际，创设务实管用的党建先锋载体和主题活动，广泛建立党员责任区、先锋岗，组织在岗党员亮身份、守承诺、作表率，推动党建工作与企业经营管理相向而行，使党建工作真正为企业所需要、党员所欢迎、职工所拥护。三要拧紧“责任链条”，促进落地落实。要把贯彻落实国企基层组织工作《条例》作为今年工作的重中之重，强化四责协同，做到思想上真重视，责任上真落实。要压实责任。各国企党委要切实担起管党治党的政治责任，聚精会神抓好党建工作主责主业。党委书记要切实履行好党建第一责任人职责，把方向、出思路、抓关键、盯落实。党委分管领导要专心专责抓党建。下属企业党支部书记要当好“领头羊”，扎实推进支部规范化建设。要健全机制。建立完善国企党建的工作运行、过程管控、效果评价机制，企业党委对下属公司的生产经营和党建工作情况做到同部署、同推进、同考核，研究制定党建工作绩效考核办法，考核结果运用实打实地与单位年度考核和领导人员任免、薪酬、奖惩等挂起钩来，把国企党建责任链条向下延伸，落细落实。

开班动员会由区国有经济研究会理事长裘国平主持。中共安吉县委党校副校长王甲作《学习新思想，践行新理念——解读习总书记在浙江考察时的重要讲话》分享，萧山区纪委、区监委第六纪检监察室主任傅立国作《工程建设领域、国有企业管理领域党风廉政建设预防和案例分析》分享，中共浙江省委直属机关工作委员会党建督查室主任谢国民作《中国共产党国有企业基层组织工作条例（试行）》分享。

培训期间，全体学员赴习近平“绿水青山就是金山银山”理论诞生地安吉余村参观学习。

学习新思想，践行新理念 ——解读习总书记浙江之行的“六个细节”

文/中共浙江省委党校研究室 王甲

3月29日至4月1日，习近平总书记在浙江省委书记车俊和省长袁家军陪同下，先后来到宁波、湖州、杭州等地，深入港口、企业、农村、生态湿地等，就统筹推进新冠肺炎疫情防控和经济社会发展工作进行调研。习近平总书记此次考察去的地方、关注的问题、提出的要求都蕴含深意，新华社对此做了一个报道，这里就对报道进行一些简单解读，分析习近平总书记浙江行的丰富内涵。

一、考察港口码头推动复工复产

习近平总书记第一站前往考察了港口，其参观路线无论是下飞机还是上岸点都在精心设计之后具有相当深意，体现了其对复工复产的重视，也凸显了港口对经济运行的重要影响。

自打响疫情防控阻击战以来，习近平总书记已经多次到地方考察调研，在抗疫战疫取得了初步的胜利的3月底到4月初期间，浮现了一个新的问题即复产复工。当抗疫和经济两个问题同时暴露在党中央的面前，复产复工成为一种重要考量。港口是枢纽性的基础设施，是产业链供应链的重要环节，同时也是一路一带建设的重要桥头堡，长三角这一块更是国家战略交织的重要交叉点，是关键中的关键。

在国内早期开展复工复产的阶段，国外的疫情正在快速蔓延，因此产品出运受阻。近两个月来，随着疫情的缓解，国外复产复工的开始，国内境遇逐渐转好，最艰难的时候已然过去。习近平总书记视察港口不仅是自己来看，了解具体情况，也是给

外界传递一个重要的信号，中国将推动全球产业链的复工复产，保持全球供应链的畅通，其背后具有相当政治意义。

二、考察中小型企业给予措施政策支持

习近平总书记同时还考察了宁波臻至机械模具有限公司。这家公司具有三个突出特点：第一，规模上为一家中小型企业；第二，所有制上属于非公有制企业；第三背景上是一家实体企业。

中小型、非公、实体经济三个点是总书记关注的重中之重，也是在这一场疫情中受到冲击幅度最大的一类企业。其所释放的信号即作为一个共识，民营经济在经济发展中扮演着举足轻重的作用。

在此次疫情中对各类企业都造成不同程度的影响，民营经济，尤其是是中小型企业，发展极为艰难，它们能不能度过难关，在很大程度上影响着全国经济的恢。所以针对企业发展困境，中央出台了一系列应对措施。习近平总书记的到来正是要考察这些措施是否真正帮助到了中小企业尤其是实体经济的中小企业，是否能够帮助他们摆脱疫情的影响。

新冠疫情发生后，中央提出了“六稳”：稳金融，稳就业，稳外贸，稳外资，稳投资，稳预期工作；“六保”：保居民就业，保基本民生，保市场主体，保生命安全，保产业链供应链稳定，保基层运转。习近平总书记考察浙江期间，作出了“浙江中小企业有灵气，有活力，擅于迎难而上，自强不息”的判断。此后，中央又作出了许多新的决策，

政治用意正是要将受疫情影响有所动荡的企业进一步稳固和保护。

三、重回“两山论”发源地进一步提高生态效益

习近平总书记于30日前往湖州市安吉县天荒坪镇余村考察调研。安吉的故事有很多，细节也有很多。2005年8月15日，时任浙江省委书记的习近平在安吉余村调研民主法制建设，首次提出了“绿水青山就是金山银山”的发展理念。2018年5月22日，在河北正定县,习近平主持制订的《正定县经济、技术、社会发展总体规划》特别强调:宁肯不要钱,也不要污染,严格防止污染搬家、污染下乡。习近平总书记在厦门主政期间，主持编制了《1985—2000年厦门经济社会发展战略》，明确提出“创造良好的生态环境，建设优美、清洁、文明的海港风景城市”，坚决反对以污染海岸线的方式来发展农业。在主政福建省期间，5次前往长期水土流失的长汀县。水土流失给当地自然生态环境、农民生产生活、经济社会发展造成严重影响。习总书记多次对长汀水土流失治理和生态建设作出重要批示，推动长汀水土流失治理迈向攻坚决胜阶段。

当习近平总书记时隔15年再次来到安吉，他说：“2005年我提出‘绿水青山就是金山银山’我当时是随口一说。没想到今天已经成为了全党全人类的共识，成为新发展的理念的重要组成部分。”05年提出两山论，我们把它理解为一种伟大的判断。但是经过15年安吉的发展，15年浙江的发展，15年中国的发展，我们能够感觉到这是一条真理。这15年，我们通过实践论证了“绿水青山就是金山银山”这个理念的真理性和“两山论”理念的重要意义在于两方面：第一个轴线是习近平总书记个人生态情怀的演进路线。从梁家河到

宁夏，一路走过来始终是魂牵梦绕；第二个轴线是人类发展历程。经过几千年独立社会的发展，人与自然相对比较和谐，工业革命之后我们开始大规模的改造自然，不断突破生态平衡，在这种情况下，人与自然的矛盾逐渐暴露出来。首先发生在西方国家，比如日本的水俣病，美国的化学污染等。这些问题迫使人类反思，不能以破坏环境，高消耗资源模式发展下去，产生了“环境保护”的理念。但当我们开始保护环境时，往往会影响经济发展的速度，因此“环境保护”的理念很难形成共识。当“环境保护”的理念逐步上升为“绿色发展”的理念时，说明不仅仅要环境保护，同时还要推动经济发展。

“两山论”说的正是绿色发展，通过保护环境来促进经济发展。“两山论”把保护环境变成了发展经济的契机，提出了正向推进概念，是我们理念上的重大突破，同时也是世界上的重大创新。其核心在于绿色经济发展。习近平总书记具有浓厚的生态情怀，国家的发展又到了一个推动绿色发展的必然阶段，这次突发疫情也在告诉我们发展绿色经济，探索人与自然的和谐的重要性。因此我们要不断坚定绿色发展的步伐，在保护好生态的情况下积极发展多种经营。

四、保护湿地生态的4个“不能”

习近平总书记在杭州考察的第一站——西溪国家湿地公园时提出了4个“不能”，旨在强调不能走陕西秦岭的路子，把优美的自然环境为少数人所拥有，被资本所拥有。发展旅游不能牺牲生态环境，不能搞过度商业开发，不能搞影响生态环境建设，不能搞私人会所。习近平总书记曾经说过，将保护好西湖，保护好西溪湿地作为杭州发展的导向，统筹好生活生产生态，建设共生共荣的城市。这体现了人民为中心的价值导向。

五、让城市更聪明一些、更智慧一些

习近平总书记同时也前往杭州城市大脑运营指挥中心了解了“数字杭州”建设情况、了解健康码、云服务等手段推进疫情防控和复工复产的做法。习近平总书记指出，城市大脑是建设“数字杭州”的重要举措。通过大数据、云计算、人工智能等手段推进城市治理现代化，大城市也可以变得更“聪明”。从信息化到智能化再到智慧化，是建设智慧城市的必由之路，前景广阔。

六、妙论危和机的辩证关系

新冠肺炎疫情发生以来，习近平总书记已多次谈到要危中寻机、化危为机，要捕捉机遇、创造机遇。

在浙江考察期间，习近平总书记指出，危和机总是同生并存的，克服了危即是机。随着境外疫情加速扩散蔓延，国际经贸活动受到严重影响，我国

经济发展面临新的挑战，同时也给我国加快科技发展、推动产业优化升级带来新的机遇。要深入分析，全面权衡，准确识变、科学应变、主动求变，善于从眼前的危机、眼前的困难中捕捉和创造机遇。

浙江广大干部群众沿着“八八战略”指引的路子坚定向前走、“一张蓝图绘到底”的决心和干劲，以“三个地”的使命担当在之江大地续写高质量发展的新篇章。浙江人民面对困难和磨难时百折不挠、迎难而上、敢为人先的勇气、智慧和作为，努力在这次抗击疫情的大考中交出一份满意的答卷。为当下的浙江而欣喜，更对明天的浙江寄予厚望，总书记临行时的重托与厚望，必将激励5800万浙江人民在“两个高水平”的道路上继续奋斗。

区国资经营集团党委 推进打造“红色区块链”党建管理评价体系

文/杭州萧山国有资产经营集团有限公司党委

为深入贯彻落实区委“强基固本年”活动决策部署，区国资经营集团党委围绕打好“党建铸魂攻坚战”，创新支部和党员“两个作用”发挥的“红色指数”测评体系，搭建运行“红色区块链”党建管理评价系统，为支部工作留影和党员政治画像搭建大数据平台。

一是用目标引领管理，解决党建工作“抓什么”的问题。针对党组织和党员评价缺乏具体量化依据的痛点，集团党委思考谋划党建提优的撬动点，创新工作思路，把目标管理和过程跟踪引入支部工作。“红色区块链”开通了“战斗堡垒”和

“先锋模范”两个登录通道，分别设置“初心、使命、担当、作为”四项指标，要求支部和党员年初填写年度争创目标计划和主要职责，并逐月进行“记账”和自我打星评分。支部记账内容包括月度15项基础性工作完成情况、所在单位中心工作和上级交办重点任务完成情况、为民办实事情况等，推动支部把企业党建和企业发展工作统筹考虑和推进。党员记账内容包括月度参加理论学习和党内生活情况、岗位履职和完成组织交办任务情况以及密切联系和服务群众情况等。尤其在“担当”指标上，要求每位党员立足岗位职责，根据工作难易度

和完成情况进行自我评价打分，为集团党委评价支部和支部评价党员形成年度大数据，为支部“堡垒指数”和党员“先锋指数”测评提供参考。

二是用链条驱动落地，解决党建工作“怎么抓”的问题。运用区块链理念将党组织和党员行为“足迹”数据上链，每月形成不可篡改的记录作为考核评价依据。根据支部和党员的“记账”内容，系统自动生成四项分指标和总评分数据排名，促使各所属支部和支部党员找到自己的位置，排查存在的薄弱环节，明确赶超的目标，打造形成了目标引领、分类积分、量化考核、结果应用的工作链条，为各基层党组织抓好党建工作提供务实管用的抓手。为确保数据真实性，支部和党员每次登录系统时均须进行诚信承诺，并建立支部与支部之间、支部内党员之间相互监督功能，对发现虚报数据的行为进行核减分，确保支部和党员的“账目”相对真实可靠。

三是用数据改变质态，解决党建如何“抓得好”的问题。通过“记账”管理，促使支部和党员能够紧紧围绕年度争创目标和企业发展中心任务，

每月主动开展对照检查、主动“想工作、找事做”，促使支部把党建工作和企业发展中心工作统筹考虑、一体推进，防止党建工作“边缘化、两张皮”，推动党员在“记账”过程中时刻牢记自己的第一身份，激发作用发挥的积极性。激励支部和党员提升我管理水平，推进基层党建管理精准化。尤其通过大数据统计排名，让党员之间从积分数量上找差距，激励党员通过“挣分”“积分”来缩小差距，营造起浓厚的比学赶超氛围。用具体的数据规范党建工作、衡量各项党建工作的成效，激发了所属各党组织的争先创优热情。

目前，“红色区块链”1.0版本已在集团机关和下属国投商管两个支部试点运行，待运行相对成熟后，在集团党委所属基层党组织全面铺开。按照“边运行、边优化、边升级”的思路，下一步将开发功能更加完善的升级版，运用大数据统计成果开展季度明星支部、明星书记评选，利用信息化平台开展集团党委履职和作用发挥情况民主测评，采集平行支部平台数据加强支部间资源共享和经验共鉴等，推动集团党建工作全域提升、全面提质。

区交投集团：实施“三大行动”，打造“三力交投”

文/杭州萧山交通建设投资集团有限公司

2019年，区交投集团紧紧围绕区委、区政府工作部署，定战略、谋布局、固基础、促改革，以资本经营和项目建设为抓手，全力做大规模、做优资本、做实效益、做活机制、做强党建。集团综合交通、运输服务、工程建设、安置项目、综合能源五大核心业务板块齐头并进，各项工作全面推进。

2020年是集团项目攻坚收获年、市场转型深

化年、强基固本提升年。区交投集团将通过多元化布局，精准聚焦主业，以实施管理提升、项目攻坚、品牌建设“三大提升行动”为主抓手，着力打造实力交投、能力交投、活力交投的“三力交投”，做强做优做大企业集团。

一、以提速项目建设为重点，助推区域发展

今年作为我区重大项目节点之年，区交投集团

将切实开展“三大模块”十项攻坚行动，推进33个城市项目建设。

交通路网的布局在一定程度上体现了一个城市的发展趋势。计划今年开工的时代大道南延项目和彩虹大道东延项目，作为我区现有快速路网的重要组成部分，同时也是杭州打造“四纵五横三连十一延”路网建设的重要分支。建成后，都将连接规划的杭州中环。届时全线将连通杭州城区与临浦组团，促进萧山南片地区与杭州的联系。

据交投集团交通建管公司相关负责人表示，今年集团将持续推进红十五线改建工程、浦阳江治理工程三期、时代大道改建工程等28个项目建设，其中红十五线改建、塘湾安置房项目、浦阳江治理三期等12个政府投资重点项目要求如期竣工；时代大道南延、彩虹大道东延、北干街道集中安置房、公共自行车8期等项目要求尽早开工。

除了交通建设，今年区交投集团共承接11个安置房建设项目，其中蜀山街道广乐、北干街道塘湾村、北干街道兴议村和新塘街道和平桥这4个安置房项目计划于今年年底完工。而这些安置小区配套设施齐全，住宅楼排列整齐，小区地面道路宽敞，绿化和功能区块划分清晰，已经很难将其与以往的外立面差、品质差、环境差的安置房联系在一起。“我们在推进安置房建设时，加快项目建设速度，要按照既定时间，细化分工，全力以赴，争分夺秒确保项目优质高效如期竣工。此外，积极打造‘美丽小区’、‘智慧小区’，让安置房项目成为精品工程。”交投集团城区建设公司相关负责人告诉记者。

据交投相关负责人表示，为更高效有序推进33个项目建设，我区交投集团将以提速项目建设为重点，加强内外联动，紧扣核心节点，加快工程进度，推进“品质工程”、“平安工程”、“阳光

工程”、“美丽工程”、“智慧工程”这“五创”工程建设。“我们对在建工程，要围绕全年目标切实做好工程谋划和组织调度，科学安排施工任务，重点排出工程建设的重要时间节点和困难问题，确保任务顺利实现。”

二、以优化经营模式为核心，增强发展后劲

近日，区交投集团在相关部门和镇街的支持下，成功出让萧政储出（2020）10号（北干西单元xscq1202-19地块）、萧政储出（2020）11号（北干西单元xscq1204-07地块）、萧政储出（2020）17号（浦阳镇桃花源风情小镇控规单元XSLP07-R2-F0301地块）三宗住宅地块，出让成交总价达271900万元，实现了集团今年土地出让“开门红”。

近年来，区交投集团深挖土地效益，探索多元开发。对于涉及土地资源的单位要求根据优势地块、重点地块着重推进的原则，加大落实集团经营性用地的做地举措，做活、做快、做优土地，分门别类完善55块土地的做地计划，重点加紧做地出地步伐，对已经确定的7宗共250亩地块将尽快出让。

盘活土地资源，让土地经营多样化，成为区交投集团优化经营模式的一种。

区交通集团立足主业方向，积极开发衍生产业。积极推进路产融合、产城融合等新业态、新模式，大力探索土地成片开发、混合开发、融合开发。充分利用现有资源，结合城中村改造、收储土地等相关资源，依托基础设施、交通配套，融入居住、休闲、生活等服务，加快拓展土地衍生产业。

1月中旬，作为交投集团首个房产开发项目——悦融湾项目示范区，开盘首日共计112套89平方户型全部售罄。开盘首日，一大早就有购房客户早早地来到现场，大家仔细了解项目情况，

摇号、抢购、办理手续，现场异常火爆。据了解，悦融湾小区位于大湾区拥江发展核心区块，临近临江开发区、空港经济区，区域优势显著，住宅面积达122920.3平方米，总住宅户数1154户。

“未来，我们将以此项目为起点，积极探索“镇街+平台”模式，与开发区管委会和党湾镇联合打造党湾智慧交通小镇，形成优势互补，强化产业基础，提升产业能级，实现创新发展。另外，还将继续开拓‘交投+房企’合作模式，致力打造标杆性精品楼盘。”交投集团相关负责人介绍。

在盘活资产，提高资金利用多样性的同时，区交投集团坚持安全性原则，保持合理的资金存量，加强现金流和资金链管理，保证资金流动顺畅和安全营运。在控制风险的前提下，拓宽融资渠道，优化债务结构，降低融资成本，提高资金周转效率和使用效益。

下阶段，集团将围绕“三个年”活动目标任务，加强内外联动，凝聚工作合力，深挖土地效益，以优化经营模式为核心，增强发展后劲。在立足主业的基础上，灵活调动“功能+产业”板块，探索多元开发，全面深入市场化运转，努力开创“项目管控新提升、土地出让新突破、资产经营新成效”的崭新局面。

三、以“党建+”模式为引领，规范治理体系
优秀的人才团队，是一个企业活力的来源，也是未来发展的动力。

在做大做强集团项目的同时，区交投集团加强队伍建设，在稳步有序推进工程建设项目的同时，积极探索“党建+”模式，强化党建引领，建立人才梯队，紧盯专项领域。

为进一步提升集团队伍素质，区交投集团积极推进“干部队伍培优行动”，开设了一堂堂“云课堂”。在严防疫情的同时，不忘加强队伍建设。并开展“孝亲怀德”、“忠恕弘毅”、“博学审问”、“慎思明辨”四个季度主题活动，提高集团的创新力、向心力和团队凝聚力。

用“党建”引领日常工作。区交投集团要求各级党支部要坚持把基层党组织建设作为工作重心，全面落实“党要管党、从严治党”的总体要求，不断强化责任落实，夯实基层基础，充分发挥党组织的战斗堡垒作用。在优化基层组织上精准发力、在提升队伍素质上精准发力、在推进“四责协同”上精准发力，不断夯实本固基强的组织基础。同时进一步探索“党建+”模式，挖掘党建融入日常业务开拓、项目攻坚、团队建设等方面的新模式，发挥好党建在工作开展中的引领作用。

建立人才梯队，激发团队力量。区交投集团积极践行“给能者提供平台，为智者提供机会，让贡献得到回报”的人才理念，强化对干部政治能力和政治素养考察，提拔使用政治过硬、本领高强的干部。突出治企能力与兴企水平评价，以“德能勤绩廉”要求，研究政策，建立制度。以价值为导向，建设复合型、研究型、技能型适应集团发展需要的人才梯队。统筹谋划和实施干部资源优化配置，拓宽选人用人渠道，创新人才培养模式。

新的征程起航待续，接下来，区交投集团“围绕‘提质增效’一个中心，抢抓‘迎亚运’和‘深度融杭’两大机遇，做实‘建设、产业、民生’三大板块”，全面推动重点工作大突破、竞争实力大提升、干部作风大改善。

后疫情时期企业发展面临的挑战、机遇与应对策略

文/浙江大学管理学院原副院长、博导 卫龙宝

引言：为进一步提振企业发展信心，助力企业“危中寻机”，6月5日，由浙江省国有资产管理协会指导，萧山人民政府办公室主办，区国有经济研究会承办的首期竞潮讲堂在萧山会议中心举办。区级相关部门、各镇街、平台、国有企业、部分园区企业、在萧金融机构的主要负责人及女企业家代表等200余人参加讲座。讲座特邀浙江大学管理学院原副院长、博导，浙江大学求是特聘教授，美国哈佛大学高级访问学者卫宝龙带来《后疫情时期企业发展面临的挑战、机遇与应对策略》的分享，本文整理现场实录如下，以飨读者。

新冠肺炎疫情还在全球继续蔓延，这对我们国家的外向型经济造成了很大影响。中国经济总量居世界第二，但有两个“第一”都与国际化有关，世界第一大贸易国，世界第一大出口国。关于今天的分享，我讲三个方面内容：一是如何认识疫情全球迅速传播背景下我国宏观经济形势与发展趋势？企业的发展机会跟整个宏观经济走势是非常关联的。有人认为企业家对宏观经济关注的太多，也许不是好事，马云认为企业家不要太多的关注经济和政策，更多的要修炼内功。但我不认同，我认为企业家更应该了解宏观经济。二是传统制造业企业在经济新常态下的转型升级压力与疫情下全球供应链断裂的冲击。萧山是传统制造业的重镇，是杭州经济的重要板块。但是传统制造业不仅仅是在疫情下遇到了困境，在新常态下的高质量发展阶段，自身面临转型的挑战压力就已经很大，只是在疫情下，企

业全球供应链发生断裂的背景之下，企业的外贸订单受阻，加剧了传统制造业转型的困难程度。三是贯彻新发展理念建设现代化经济体系的总体部署以及企业的应对策略。疫情之下，受到冲击最大的是服务业，比如酒店、饭店、餐饮业，基本上很困难，日常的经营、人力成本都很大，企业经营压力非常大。

关注新常态下中国的宏观经济，如果认真研读十九大报告，基本上能把握宏观经济趋势，习近平总书记在十九大报告里讲了“三个一”。坚持供给侧经济改革这“一”条主线；打造“一”个以实体经济、科技创新、现代金融、人力资源协同发展的产业体系。改革开放40年，我们复制了出口导向工业化模式，经济迅速发展。可是随着劳动力成本上升，人均收入提高，很可能陷入中等收入陷阱，比如拉丁美洲的阿根廷，他们人均土地、淡水等资源充沛，发展条件优越，70年前就是发达经济体之一，可是现在经济却停滞不前。这也提示我们不能再延续所谓的出口导向工业化模式，要按照总书记提出五大新发展理念来发展经济；构建“一”个市场机制有效、微观主体有活力、宏观调控有度的新市场经济体制。

习近平总书记在十九大报告中关于国有企业强调了三点：一是要完善各类国有资产管理，改革资本授权制度、经营制度；二是要加快布局优化、结构调整和战略性重组，来做强做优做大国有资本；三是深化改革。十八届三中全会上提出全面深化改

革里面讲到混合所有制经济，这是我们国家事业发展的重要物质基础、政治基础，是两个百年的奋斗的目标。

学习总书记关于国有企业的论述当中，有几个体会：一是从国有企业改革的历程当中，从放权让利的责任制到两权分离的承包制，到理顺产权关系的股改，到现在的三改一加强方针，我们要坚定不移的把国有企业做强做大做优。二是国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，是我们党执政兴国的重要支柱和依靠。

从2018年开始，中央经济工作会议上都加上一个词，叫变中有优。2018年经济遇到了改革开放以来最困难的一年。2019年12月，我们对经济展望的时候，跟2018年的经济工作会议上讲的是有点类似，但更强调稳。到了今年的两会政府工作报告，李克强总理在报告里面讲到疫情，出现6.8%的负增长率是一个必要的代价。因为全球的疫情还没有得到有效控制，可是我们14亿人口在党的坚强领导下，全国人民共同努力，虽然代价是饭店倒闭、酒店破产、市场萧条等，但是我们对改革开放以来第一次负增长6.8%并不感到忧虑，我们独特的政治和体制优势，雄厚的经济基础，巨大的市场潜力，亿万人民勤劳智慧，这是总理报告给我们传递的坚定信心。我们的外贸因为订单、物流和配套问题，肯定会受影响，但是我们国内市场的潜力依然非常强大。2016年初，总书记在省部级主要领导干部培训班上提出“四个没有变”，指出了国内市场的巨大潜力，中国经济长期向上的趋势不可能变。

所以在这个形势下，经济学家的观点还是有重要的启发性。举个例子，林毅夫教授作为全国政协的常委，经济财经委员会的副主任委员，他一直讲对中国经济不要太多担心，按照现在的基本面来

看，跟总书记提出中国经济长期向好趋势基本是一致的。例如日本1971年经济开始转型，韩国1997年开始转型，台湾1995年开始转型，新加坡1986年开始转型。这几个国家普遍经过20年的发展，经济高增长的模式就结束了。但中国经过40年的发展，为什么还可以继续维持高增长？就看发展经济学里的人均工资。2008年，中国的人均收入是美国1/5，所以在这种情况下，他认为按照发展经济学中潜在增长率的概念，在没有意外、人为干预的情况下，至少还有20年的高增长发展，并且增长率保持在7.5%—8.0%。因为我们2008年的时间点和1951年的美国和日本的关系是一样的。1951年，日本的人均收入是美国的1/5，而我们2008年也是美国的1/5。2013年后，他也一直看好中国经济，因为他对本届政府的做法也高度评价。从2013年开始中央政府提出微刺激方案、外贸增长点的培育、企业的减免税收，到今年提出要减2.5万亿，所以在新冠肺炎情况下，林毅夫对经济形势分析的思路跟大部分经济学家的分析是一致的。

宏观经济的分析框架有三个指标，价格总水平、增长率和就业，这三个指标决定了我们的宏观经济的基本面，也决定了我们企业成长环境的好坏。当前的宏观经济形势离不开新常态，新常态就是国际经济格局的深入调整，国内经济的换挡调速和经济转型面临的阵痛。这些跟1971的日本、1997年的韩国、1986年的新加坡意大利面临的困难是一样的。当年美国鼎盛时期，控制全球GDP的45%和全球贸易的1/3，全球外汇储备的3/4，全球制造业的50%，联合国的三大支柱也是美国设计的。可今天不是这样，今天美国仍然是老大，但是现在美国的GDP总量，按照世界银行统计数，2019年占比是24.8%。如果按照IMF的购买力评价

来计算，只有15.1%。而中国现在按照IMF的购买力评价来计算，已经是19.3%。1995年世贸组织成立以后，整个世界一体化，而中国当时还不是成员，直到6年后中国才加入组织。从2001年到2010年的9年时间，中国的GDP总量排名从第6位上升到第2位，很多产品产值排名世界第一。整个东亚中国、韩国以及日本成了世界主要生产基地，而美国和欧洲成了主要的消费基地，所以这个世界是失衡的，那么失衡的世界靠什么来维系呢？1992年之前中国的石油进口等于0，可是今天我们的石油进口世界排名第一，2015年超过美国，成为世界进口石油最大的一个国家。现在我们国家就是在这样一个深度调整的情况中。

经济调速，从高速到中高速。现在，我们的经济实际上已经遇到了很多的困难。今年年初，国际货币基金预测全世界增长是3.3%，到了4月份，国际货币基金发布最新的世界经济展望报告，经济增长预测是负增长3%，比原来预计差了6.3%，现在全世界没有一个人敢预测世界经济会怎么样，世界银行发布说中国今年的增长是1.5%。在世界经济负增长的状况下，中美贸易摩擦，长期的量化宽松政策，西方尤其欧洲这些国家，遇到了金融和债务困难。这次又碰到了疫情，在原来已经困难的情况下又增加了难度，这个是我们对当前的总体判断。美国是过去10年里面经济增长最好的发达国家，特朗普2017年12月3号正式通过了减税法案，他们预计4年内每年2.5%的增长。但疫情袭来，世界机构预测美国是负5.9%。原以为通过减税刺激经济后，企业会大量增加投资，制造业可以回归美国本土。在这种情形之下，世界经济在复苏当中遇到了疫情，再加上政治问题，现在欧洲政治势力右倾，地区保护主义抬头，这对中国就很不利。更严重的还有政策风险，2018年美元连续8次加息，导

致了海外美元向本土回流，就是所谓的剪羊毛的后半场，使得世界上美元储备少的小国家都遇到了非常大的困难。

在2015年至2017年三年的政府工作报告中，都指出中国当前面临的三大困难。一是贸易保护主义抬头，导致了我们遇到了30年不遇的寒冬，强调通过“一带一路”来寻找新的海外市场。二是资本外逃。三是人民币的国际化进程。

关于中美贸易摩擦，中方实质措施有四条，一是中方要求外资企业转移技术；二是限制干预美国技术许可交易条件；三是投资并购取得先进技术；四是将先进技术用于2025计划。中国特色社会主义有什么优势？凡是资本主义国家能做的我们也能做，资本主义国家做不到的我们也能做，这就是中国特色社会主义的竞争力和优势，所以中美贸易摩擦无法避免。当然我们有采取一些措施来缓和贸易摩擦，比如主动开放市场，举办了上海进博会，推进国有企业改革，保护知识产权等。2020年国家举措是明确的，这是十三五的最后一年，也是全面建成小康社会的收官之年。今年提出了地方政府的专项债券3.75万亿，比去年增加了1.6万亿。中央投资基金6000亿，重点扶持“两新一重”，即新型基础设施、新型城镇化，以及交通、水利等重大工程。按照国务院预算，新型城镇化投资可以增加42万亿，铁路建设基金投资做资本金增加1000亿，这是总理报告里画出来的红线。金融方面怎么扶持制造业？一方面中小微企业的还本付息政策要再延长到明年3月份，到明年两会普惠小微企业的贷款也因延尽延，对其他的困难协商延期。现在国内消费已经能贡献GDP增长的60%，但是消费增长幅度已经开始下降，原来12%以上，现在只有8%左右，现在采取一些措施要支持线上线下消费。今年我们财政出资增加1万亿，发行1万亿特

别国债，M2要达到200万亿以上，这些是国家为疫情采取的措施。

我们国家已经连续五六年经济下行，主要是有五个方面原因：一是经济三驾马车集体放缓；二是政府发债受限，不放开地方债，城投公司发债纳入地方负债的统计的范围之内；三是民营企业贡献GDP63%，但贷款融资难融资贵的问题还没解决；四是宏观调控政策受限；五是钢铁等重点行业供给侧改革，行业受限。

经济换挡以后就会产生阵痛，1971年日本阵痛，1997年韩国阵痛，1986年新加坡阵痛，60年代末的香港的实体经济崩盘也是阵痛。这个过程不是结构性、短期性、周期性的，它是一种没有办法改变的，无法避免。那么阵痛怎么解决？就是要靠“一带一路”，“一带一路”有很多的好处，可是关键就是产能过剩怎么去化解，这是国际间产能合作。当然我们还有更重要的就是因为国的封锁，我们的石油65%靠进口，石油运输要经过马六甲海峡，随时都有可能被美国人掐死。我们通过中巴经济走廊打开一条通道，新疆的喀什成为能源安全线的一个关键节点。我们投资在瓜达尔港建港口，而这个港口就在世界第4大油库的边上，隔壁就是伊朗，只要管道接通以后，每年65%的血液就可以从喀什转到沿海发达地区。所以这就是“一带一路”更重大的意义。

为什么要推进供给侧结构性改革？1980年美国遇到非典型通胀，也叫滞胀，这种滞胀跟我们现在讲的非典型通缩有异曲同工之妙，所以美国出现了里根经济学。李克强总理在报告中讲了三个方面，一是大胆的减税，跟里根总统的减税也是一样的。二是结构性调整，规定5个方面不达标不能增加产能。三是自我革命的简政放权，精简政府审批职能，推行负面清单。

我们怎么去缓解经济阵痛？国家发改委已经连续多次发文要求产业结构调整。一是高端制造和现代服务基金为代表的新型主导产业集群；二是组织结构优化、布局调整和装备升级。杭州经济总量为什么能从全国副省级城市里面最小最弱，经过10年发展，成为全国第二大省会城市。就是依靠高端制造，滨江的海康威视是中国自己培育的市值最大的高科技企业。依靠现代服务业，杭州又诞生了阿里巴巴，2018年公开的交税达380亿。

关于危机，传统制造危机包括要素成本，融资难度，竞争产业转移，国内政策即环境治理成本等等。世界金融危机以后的市场容量和未来的成长空间，再加上国际金融市场动荡以后带来的外部环境影响，人民币未来一定要升值。上世纪80年代初，日本广场协议让日元升值，日本经济开始停止。人民币升值带来了什么结果？对我们国有企业也好，民营企业也好，我们出口竞争力就会大大降低。2005年7月21日，温家宝总理在北京宣布，中国人民币不再盯住美元，经过10年发展，人民币汇率从8.4升到6.2，是全世界升值最快的一个国家。人民币升值后，我们的压力就更大，1/3的出口竞争力就没有了，对中国来出口企业原传统的制造业企业是雪上加霜。

实体经济怎么办？一要三去一降一补，推进供给侧改革，要寻找可以替代传统支柱产业的新兴产业，首先是战略性新兴产业，新能源、新材料、生命科学、节能环保、新能源汽车、人工智能、高端装备制造，这些国有企业一定是主力军。其次是服务业，有消费服务业、商务服务业、生产性服务业、精神服务业等。此外，还有现代制造业，飞机制造、高铁装备、核电、特高压输变电和现代精工，这也是国有企业的长处。但是更重要的是支柱产业要调整，国有企业的整个结构要调整。二是持

续推进技术创新。我们有一个中国特色的国家创新体系——举国体制，可以集中力量办大事。高铁用了6年时间左右，我们从引进技术成为专利世界最多的国家，这就是我们有举国体制，而举国体制的核心就是国有企业。

关于市场金融，我讲五点：一是金融市场改革。总书记2018年在博鳌论坛开幕式上承诺开放金融市场，2019年中国就向全世界宣布我们金融服务业全面开放，通过一年不到时间就完全做到了，这是非常了不起的。那么为什么要进行改革？因为我们要消除影子银行的存在，按照国家发改委的数据，我们有100万亿的资金在我们的体系外循环，这是影子银行的危害。二是放开非银行金融机构。浙江是金融改革示范省，通过改革使PE合法化，杭州市上城区有大概3000多家PE公司，5000多个从业人员，三年不到时间，税收26个亿，2000多亿的资金导入到制造业企业，为企业转型升级提供了有力的资金支持。三是外汇改革。四是放开资本市场，推行注册制改革。五是放开金融服务业。防范化解重大风险是三大攻坚战的其中一项任务，其中金融业唯一的风险就在房地产市

共创共享，化危为机 ——物产中大努力打造供应链集成服务引领者

文/物产中大集团股份有限公司流通部总经理 邬静乐

物产通全球，产业惠天下。物产中大集团股份有限公司（以下简称“物产中大”）作为国务院国资国企改革12个样本之一，坚持“一体两翼”战略，坚定不移走专业化道路，致力于成为具有国际竞争力的产业生态组织者。2020年以来，面对国际疫情冲击，物产中大在全力做好疫情防控工作的

场。我们国家短期内采取了限购限价措施，中期内我们推行户籍制度改革。全面深化改革出台第一项改革就是2014年的户籍制度改革，取消入城限制。

地方政府怎么办？浙江作为全国转型升级试点省，一直为国务院提供经验，根据浙江经验，要扶持龙头企业，要改变我们浙江扁平式的集成结构。因为没有龙头企业就没有品牌，没有品牌我们的竞争力永远上不去；要重视人才培养和引进，转型升级依靠的是人才；要鼓励金融创新，同时防范金融风险。

我总结一下，尽管现在我们面临疫情，转型升级压力更大，在疫情还没有结束的时候，我们更不知道外贸订单还会不会回来，机器设备和配件能不能到，但是机会还是有的，像资源类、金融类、核心技术类、能源类以及不能够电商化的行业等等，都是机会。我们的宏观经济基本面，在未来的很长时间里面，就是习总书记讲的新常态，或者说叫新常态下的高质量增长阶段，这些基本面不变，就能让我们的企业更好的成长。

基础上，积极抢抓经营机遇，化危为机、危中寻机，努力打造全国供应链集成服务引领者。

一、物产中大概况

（一）企业画像

物产中大是省属特大型国有控股企业集团，是浙江省首家混改整体上市的公司，旗下有380多家

成员企业，员工2万余人，拥有一所企业大学；2016年入选国务院国资国企改革12个样本之一，是全国首批供应链创新应用试点企业，全国首家获评双AAA主体信用评级的地方流通企业，核心业务涉及国内外贸易、高端制造业、不动产经营、金融和资本投资等领域。其中，钢材、铁矿石、煤炭、化工等营业规模均列全国前5位，汽车销售服务居全国前10强，经营业务遍及全球70多个国家和地区。

（二）发展历程

物产中大前身系浙江省物资供应局，1996年省政府批准转制组建浙江省物产集团公司，2008年营业收入首次突破1000亿元大关，2011年跻身《财富》世界500强并连续入围至今，2015年集团实现整体上市，更名为物产中大集团股份有限公司，2018年营业收入突破3000亿元大关，2019年获证监会审批通过38亿元定增。

（三）产业布局

物产中大坚持“一体两翼”战略（以供应链集成服务为主体，以金融服务与高端实业为两翼），努力打造全国供应链集成服务引领者，致力于成为具有国际竞争力的产业生态组织。

供应链服务是整个集团业务发展的压舱石和稳定器，现有8家二级企业，主营业务品种有金属、能源、化工、汽车、木材、粮食等，占整个集团90%以上的规模，利润贡献度超60%。

金融服务以“两融两商”即“供应链金融服务商、综合金融服务提供商”为发展目标，现有二级成员公司7家，目前已形成融资租赁、期货、财务公司、典当、油气交易平台、资产管理、私募基金管理、保险代理的综合金融服务平台架构，在提升金融服务能力的同时，不断反哺主业，提升整体竞争力。

高端实业是战略业务发展的培育中心、发展后劲中心、科技创新中心以及细分领域龙头企业的集中区，现有二级成员公司14家，目前已初步形成水务、热电、医院等实业板块，线缆、不锈钢等特色工业品种增势明显。

（四）市场开拓

物产中大是一个具有一定外向度的企业，面对的市场是国内外市场，设有海外公司16家，近几年进出口总量在80亿美金上下，在省属企业位列第一，外向度在20%左右。在金属上，钢材国际采购与销售超100万吨以上；在能源上，煤炭印尼采购，销售到巴基斯坦共15万吨；在化工上，橡胶国际采购、国际销售约20万吨并逐年增长；在消费品上，近年新增14个海外品牌授权。

二、面对疫情，化危为机

当前，国际疫情仍在快速蔓延，全球经济秩序的变化存在不确定性，对企业运营仍然存在较大压力。自疫情发生以来，集团第一时间进行了危机和风险梳理。总体来看，在上中下游多个环节中，出现了几个较大的风险：市场萎缩、客户信用履约、价格波动、库存管理、流动资金周转、物流组织等。例如价格波动风险，受疫情影响，我们经营的大宗商品价格下行，波动加剧；库存管理风险，价格一变动，库存就变成了烫手山芋，流动资金周转明显放缓，有些业务延长到1-3个月，导致物流也面临成本上升、组织困难等问题。

当然，机遇和挑战是并存的。面对疫情，企业更应化危为机、危中寻机、危中创机，充分发挥自身专业优势，抢占市场、拓展领域，做到人无我有、人有我优。

（一）物产金属零库存保供杭州地铁

物产金属分析疫情对不同下游行业、不同品种、不同模式的影响，有区别制定策略。对于建材

板块危中寻机，抓住国家在新基建领域的重大政策红利，依托公司在螺纹钢、水泥等品种上的传统配送优势，加强大客户的大项目对接，多做订单型业务，多做配送，近期投标量同比大幅增长，零库存保供杭州地铁机场快速线等，新增量空间值得期待。

（二）物产环能为战疫持续发热

在疫情防控的关键时期，物产环能旗下嘉兴新嘉爱斯热电有限公司，以实际行动彰显国企担当、以能源保供支持全面抗疫。1月24日至2月9日期间，新嘉爱斯发电2387.75万KWH，供热12467吨，污泥处置11997.22吨，有力保障了下游防疫物资生产企业和民生保障物资生产企业的稳定生产。

（三）物产线缆驰援雷神山、火神山

2020年1月31日晚10时，物产中大元通线缆接到来自雷神山医院项目总承包单位中建三局第一建设工程有限责任公司安装分公司的一封紧急邀请函，需要在24小时内为千里之外的武汉雷神山医院项目提供电缆。收到邀请后，物产中大元通线缆火速安排物资和技术人员驰援武汉。

（四）物产化工为湖北白羽鸡供粮

2020年2月4日，媒体报道：受疫情影响，湖北养殖场即将“断粮”，湖北3亿只鸡“命悬一线”，饲料进不来，蛋出不去。湖北是全国重要的禽蛋和生猪养殖大省，往年常规贮备的饲料及豆粕告急，这对当地及周边肉食供应提出挑战。为发挥国企担当，服务保障民生，2月13日下午，物产化工在宁波舟山港装载720吨豆粕并运往湖北。

三、供应链集成服务模式，与客户共创价值

（一）供应链集成服务模式核心

物产中大集团供应链集成服务模式核心就是与

客户共创价值，共建生态圈。物产中大的前身是物资局，是一家传统的流通企业，但是目前全国的物资流通企业已经寥寥无几，今年刘小涛副省长到集团调研，提出我们是幸存者，我们是改革者，我们是佼佼者。因为坚定不移走改革创新之路，集团从原来的流通商向供应链集成服务商转变，营销理论从4P到4C再到4R。基于4R理论基础，集团于2015年提出了“流通4.0”，所有业务都要为客户创造价值，从客户需求出发，以更低的成本和风险达到更高的效率，最终与客户共同打造共创共享共生的产业生态圈，实现可持续发展。

（二）传统流通商和供应链集成服务商的区别

经营理念，原来的想法都是一买一卖的贸易，而现在更多的是要通过集成服务去满足服务对象；服务对象，以前都关注的是产品，现在真正要关注的是客户的需求；运作方式，原来是分散的点对点服务，现在更多的是依靠平台资源整合；风险管控，原来“买”“卖”的风险是不锁定的，而现在通过期货以及金融工具能更有效地锁定风险；盈利来源也从单一向多样转变。

（三）从三个案例看物产中大的商业模式

1.点状型供应链集成服务：物产金属服务港珠澳大桥建设

港珠澳大桥在建造设计中不仅运用了各类世界桥梁建筑尖端技术，也出现了很多前所未有的技术创新。被誉为我国建设史上里程最长、投资最多、施工难度最大的跨海桥梁项目。项目难点在于对建设用材、物资配送等供应链集成服务有更严格的标准和要求。“浪溅区”是桥梁结构部位中海水与空气接触的部分，最容易产生钢筋腐蚀风险。港珠澳大桥设计时采用了香港的先进理念，需采用造价为普通钢筋8-10倍的不锈钢钢筋作为“浪溅区”的

我们负责专业的原料采购、物流配送、产品销售等服务环节，各方在合作链条中相互嵌入，组成“利益共同体”。

3.平台型供应链集成服务：物产化工助力海宁经编产业服务平台

基于化工原料的采购经销不断往终端延伸后发现，海宁在全国经编工艺中占了20%的份额。为了提升产业集聚效益，海宁政府产业基金以及当地经编园区龙头企业共同组建了一个平台公司。经编企业专注于产业本身，产业的周边服务由物产中大来对接。通过这个平台，物产中大大对接了30多家原材料辅料的供应商，海宁经编产业集群中有60%-70%的企业都通过这个平台来解决产业需求，这个平台也被列入浙江省7个省级工业互联网平台之一。

当前，疫情冲击尚未结束，全球经济仍面临着巨大挑战，物产中大大在慎终如始抓好疫情防控的同时，将进一步发挥资源组织、网络渠道、品牌运营等专业优势，紧紧围绕客户的痛点、难点和需求点，深化供应链集成服务模式，积极实施数字化转型，通过网络协同和数据驱动，打造智慧供应链体系，与产业链上的合作伙伴共建共生共赢的生态圈。

后疫情时期，助推企业健康发展的三个良策

文/浙江王建军律师事务所副主任 朱俊

2020年疫情发生以来，各行各业的企业都受到了极为严重的影响，特别是外贸行业、餐饮行业、旅游行业等，他们所遭遇的可能是有史以来最长、最冷的一个寒冬。

疫情期间，笔者所在的越风企业法律顾问中心不但没有闲下来，工作量反而比平时大了许多，一直接到大量顾问单位的法律咨询，主要集中在工资如何发放、租金能否减免、如何解决现金流……

4月10日，笔者在萧山区中小企业联合商会法律讲座上，感触最深的就是后疫情时代，各类企业“复产很难、成本很高、能活就好”的现状。如何在后疫情时代做到企业健康发展，以下三个方面可以作为企业思考的角度。

一、善用法律规则

2020年2月1日起开始施行的《浙江省民营企业促进条例》，作为我国第一部所有制类促进法规，意义重大，笔者甚至认为，如果此条例能够得以严格贯彻落实，能极大程度抵御疫情所带来的负面影响。

各类民营企业感受最深的就是在日常经营过程中，总是遭受着与国有企业差异巨大的不公平对待。这也造成了民营企业呼吁政府出台相应的政策，不求特殊优待，但求能与国有企业公平竞争。

例如，2018年某区制定的关于工程招标的信用评价管理办法中就明确，当地有“固定经营场所”的企业给予较高的信用评价分，即自有办公用

房能得3-15分，而租赁用房只能得1分。此举便是鲜明的地方保护，直接排斥、限制外地企业参与此项目的招投标。

而《浙江省民营企业促进条例》的第十三条，便规定了除法律、法规和国家另有规定外，政府采购的采购人、采购代理机构以及依法必须进行招标项目的招标人，不得实施共计十种限制或者排斥民营企业参与政策采购、招标活动的行为。如果有国家机关、事业单位及其工作人员违反该条的规定，那么可以要求有权机关按照法定职责责令改正，严重的，要对直接负责的主管人员和其他责任人员依法依纪追究责任。该规定旨在解决企业招投标过程中的不平等现象。

同样的不平等待遇还出现在企业融资，特别是向银行贷款的问题上。国有企业在贷款利率、贷款条件中往往能获得更为优惠的待遇，而民营企业甚至还会遭遇到“有限责任无限化”。

笔者时常向企业家倡导，“家、企”之间应当设置“防火墙”。但是，当民营企业向银行贷款时，银行往往会要求企业主、股东、高管、甚至企业主的全家为此笔贷款签字提供担保。此举使民营企业的股东原先仅需承担以注册资本为限的有限责任转而变成了以个人所有财产承担的无限责任，许多民营企业家也正是因为此类承担无限责任的贷款而陷入一劫不复的地步。

《浙江省民营企业促进条例》第二十一条规定

了已符合贷款审批条件的，银行业金融机构不得再违法要求该企业法定代表人、股东、实际控制人、董事、监事、高级管理人员及其近亲属提供保证担保。如有银行业金融机构违反此规定，由县级以上人民政府经济和信息化主管部门根据相关民营企业的申请，向所在地国家金融监督管理部门派出机构提出督促金融机构整改的建议。

娃哈哈集团创始人宗庆后也发表了自己对《浙江省民营企业促进条例》的看法，“格例中，几乎所有民营企业所碰到的问题与困难都谈到了，而且都提出了解决的办法、解决标准。无论是银行的贷款难，还是利息不标准，方方面面都提到了。这个《条例》认真执行的话，确实会鼓励民企技术发展的信心。尽管政府鼓励支持保护民营企业发展，但我们自己确实也要自立，要规范企业的管理”。

二、提高风险意识

近年来，买卖合同引起的企业纠纷呈爆炸式增长，导致应收账款问题日趋严重，甚至成为了商业活动中的绊脚石。比起事后使用诉讼等方式解决，应收账款最重要的是做好事前预防。

企业对外交易时，首先应当对交易方的信用进行调查。如果对方资信不良或已经被列入失信被执行人名单，与其进行交易的法律风险是毋庸置疑的。目前市场上商誉调查的工具如企查查、天眼查，优势是提供一站式服务，可以很方便地获取企业多方面的信息，如工商登记信息、行政处罚记录、执行记录等等，但缺点是数据更新可能有一定延迟，另外部分信息的准确性无法得到保证。因此，笔者更推荐直接从官方渠道获取信息。

官方渠道如国家企业信用信息公示系统、中国裁判文书网、中国执行信息公开网等等，汇总如下：

官网名称	官网链接	查询目的
中国裁判文书网	http://wenshu.court.gov.cn/	企业涉诉情况
中国法院网	https://www.chinacourt.org/index.shtml	企业涉诉情况
司法拍卖网	https://sf.taobao.com/	企业财产情况
中国商标网	http://sbj.cnipa.gov.cn/	企业商标情况
国家版权局网	http://www.ncac.gov.cn/	企业版权情况
国家企业信用信息公示系统	http://www.gsxt.gov.cn/index.html	企业经营情况
中国执行信息公开网	http://zxgk.court.gov.cn/	被执行人查询：时间、金额、数量；失信被执行人名单

以企业信用信息公示系统为例，主要包含五部分内容：基础信息、行政许可信息、行政处罚信息、列入经营异常名录信息和列入严重违法失信企业名单信息。

在基础信息方面，企业至少需要核查的内容有：

- 1.实际经营地与注册地是否一致；
- 2.成立日期；
- 3.合作业务是否属于其经营范围；
- 4.签约主体是否在公司担任法定代表人、董事、监事等职务；
- 5.变更情况；
- 6.质押信息；
- 7.商标注册信息；
- 8.企业年报。

一旦交易方出现以下信号，我们如若与之交易需要十分谨慎：高层频繁变更、涉诉数量增加、经常联系不上对接人、托词增多、不正常订单、发生银行退票等情形。

其次，企业在签订合同过程中应重视以下条款：

- 1.违约方需承担守约方为实现债权支付的全部费用；
- 2.同意合同约定的送达地址适用于司法送达程序；

3.本合同争议解决交由某一方所在地法院管辖。

第一条的意思是如若交易方违约，其不仅要向我方承担违约责任，还应当承担我方为实现债权而支出的各项费用，如律师费、诉讼费、保全费等。

第二条往往被人忽视，一旦发生纠纷，若无此项约定，当发生无法送达文书至对方当事人时，还需经历漫长的公告期进行公告送达，严重耗费时间精力与造成经济上的更大损失。而当有此项约定时，根据《最高人民法院关于以法院专递方式邮寄送达民事诉讼文书的若干规定》，当以约定的地址送达时，诉讼文书即使在送达时被退回，也视为已经合法送达。可以有效解决送达难的问题，更好维护自身的权利。

第三条通常称为争议解决条款，不少企业都是照搬协议模板的内容，却不知管辖的意义。如果能将管辖法院约定我方住所地法院，例如萧山区人民法院，那么至少我方可以从容应对开庭，免受异地开庭之奔波劳累。另一方面，在签约前如能围绕可能发生的争议内容，检索本地法院的相关裁判观点，那么无论是谈判还是诉讼都会有更大的把握和良好的心理预期。

三、加强企业合规

企业合规有很多方面，而其中用工合规又可以简单概括为五大点：劳动关系的建立、劳动合同的履行、用工管理、劳动保护、劳动合同终止。这里以用人单位解除劳动关系为例予以说明。

根据劳动合同法第48、87条，用人单位违法解除劳动合同的，劳动者可以选择要求用人单位继续履行劳动合同或按经济补偿金二倍的标准支付经济赔偿金。因此，违法解除劳动合同的代价是十分昂贵的。

实践中，企业解除劳动合同最常用的事由包括劳动者严重违反用人单位的规章制度和不能胜任工作。对于严重违规，企业在解除时应注意以下几点：第一，企业内部有无相应的规章制度，规章制度是否符合劳动合同法的要求，内容是否合理；第二，解除的程序是否合法。对于不能胜任工作，企业解除的前提是进行培训或调整岗位后仍不能胜任的，企业在履行通知程序或支付代通知金后才可以解除劳动合同。

以笔者曾经代理的一起劳动合同纠纷为例，正是因为企业错误适用了“不能胜任工作”这一事由违法解除劳动合同，法院不仅判决用人单位继续履行劳动合同，还要求支付劳动者在此期间的工资。在该案中，企业与劳动者签订劳动合同，约定工作岗位为总裁，年薪40万元，同时给劳动者设定了当年5000万元的销售目标。2009年9月，企业认为此时销售额远未达到销售目标，便一纸通知书解除了劳动合同。法院认为，虽然双方都认可截止2009年9月，企业的营业额远未达到销售目标，但销售显然不是劳动者一人的工作就能完成。即使劳动者存在不能胜任的情形，按照双方的合同约定，也只有在对劳动者进行培训或调整岗位后仍不能胜任的，企业在提前三十日书面通知劳动者或者额外支付劳动者一个月工资后，才能解除劳动合同。故企业仅根据劳动者在工作期间，业绩销售没有达到规划纲要规定的金额直接解除双方的劳动合同，明显违反双方的约定及有关法律规定，故双方的劳动合同应继续履行。

疫情，是危，也是机。后疫情时代，企业要实现快速、可持续发展，既需做好内部风险防控，也要及时应对外部变化。善用法律规则、提高风险意识、加强企业合规，定能助力企业重新焕发活力，重塑成长之势。乘风破浪，把握机遇，必有斩获。

商业银行融入数字化经济的路径研究

文/中信银行股份有限公司杭州分行 杨宁、张张、刘健、徐晓剑、钱丹丹

引言:数字经济这一术语最早是由美国IT咨询专家唐·塔普斯科特1996年提出，他认为，在传统经济中，信息流是以实体方式呈现的；在新经济中，信息以数字方式呈现的，因此，数字经济基本等同于新经济或知识经济。¹2016年，习近平总书记在G20杭州峰会上提出了数字经济发展与合作的倡议，得到与会各国首脑和代表的热烈响应，之后G20杭州峰会通过了《二十国集团数字经济发展与合作倡议》，成为世界上第一个具有全球意义的数字经济合作倡议。根据该倡议，数字经济是指以使用数字化的知识和信息为关键生产要素、以现代信息网络为重要载体、以信息通信技术的有效使用为效率提升和经济结构优化的重要推力的一系列经济活动。²

根据中国信息通信研究院发布的《中国数字经济发展与就业白皮书（2019年）》显示，我国数字经济持续快速发展，2018年我国数字经济规模达到31.3万亿元，增长20.9%，占GDP比重为34.8%³。3可见数字经济占据中国整体经济的发展具有重要地位。为此，习近平总书记一直高度重视数字经济的发展，早在2003年，时任浙江省委书记的习近平同志提出了建设“数字浙江”的决策部

署，并成为引领浙江发展总纲领“八八战略”的重要内容。在2019年6月28日的G20大阪峰会的数字经济特别会议上，习近平主席强调，“我们要营造公平、公正、非歧视的市场环境，不能关起门来搞发展，更不能人为干扰市场；要共同完善数据治理规则，确保数据的安全有序利用；要促进数字经济和实体经济融合发展，加强数字基础设施建设，促进互联互通；要提升数字经济包容性，弥合数字鸿沟”⁴。2019年10月11日，在2019中国国际数字经济博览会的贺信中，习近平强调，中国高度重视发展数字经济，在创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念指引下，中国正积极推进数字产业化、产业数字化，引导数字经济和实体经济深度融合，推动经济高质量发展。因此，数字经济推动我国经济转型升级，向高质量发展重要力量，是中国未来经济发展的主力军。而中国的商业银行，在金融服务经济的指导理念下，有必要深度融入中国的数字经济，随着数字经济发展来实现自身的转型。

商业银行通过数字化转型方式深入融入数字经济，商业银行数字化转型中，在夯实数字经济的金融科技基础以及金融行业基础上，通过银行架构创新为根本，通过管理架构创新、流程架构创新以及

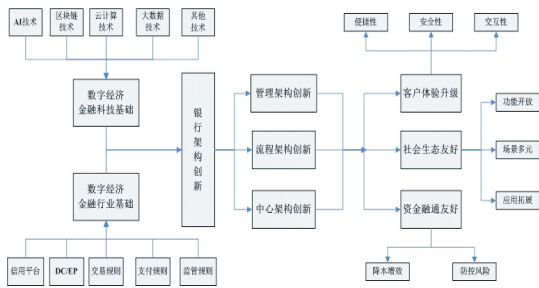
¹Tapscott, Don. The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence. Vol. 1. New York: McGraw-Hill, 1996.

²《G20杭州峰会官网公告》：http://www.g20chn.org/hywj/dncgwj/201609/t20160920_3474.html，访问时间2019年11月30日。

³见http://www.xinhuanet.com/info/2019-04/19/c_137989822.htm，访问时间2019年11月30日。据《中国数字经济发展与就业白皮书（2018）》的数据：2017年我国数字经济总量达到27.2万亿元，居全球第二，占GDP比重达到32.9%，对GDP的贡献为55%。见孙世芳、周超男主编：《2018数字经济大会报告》，经济日报出版社2019年版，第24-25页。

⁴胡继晖：《促进数字经济与实体经济融合发展》，《经济日报》，2019年10月29日，第9版。

中心架构创新，从便捷性、安全性和交互性为切入点，实现客户体验升级；以功能开放、场景多元以及应用拓展三方面实现社会生态友好；通过降低成本、提高效率以及防控防线来实现资金融通友好，从而走出一条商业银行的科学、合理、持续、高效的数字化转型路径。



图一：商业银行数字化转型示意图

一、商业银行数字化转型的基础条件

中国商业银行的数字化转型必须是建立在坚实的基础之上，目前的基础条件主要有二个：一是金融科技基础条件；二是金融行业基础条件。

（一）商业银行数字化转型金融科技基础条件

金融科技是技术驱动的金融创新（该定义由金融稳定理事会（FSB）于2016年提出，已成为全球共识），旨在运用现代科技成果改造或创新金融产品、经营模式、业务流程等，推动金融发展提质增效。⁵商业银行数字化转型金融科技基础条件，主要是指对数字经济发展具有重大影响和支撑的科学技术，目前可以总结为“ABCDX”五类数字经济的基础技术。

A是指人工智能（Artificial Intelligence）。AI是研究、开发用于模拟、延伸和扩展人的智能的理论、方法、技术及应用系统的一门新的技术科学，其一个主要目标是使机器能够胜任一些通常需要人类智能才能完成的复杂工作，是二十一世纪三大尖端技术（基因工程、纳米科学、人工智能）之一。

B是指区块链（Blockchain）。区块链最早作为比特币的底层技术由Nakamoto(2008)提出。借助其数据不可更改、共识算法、去中心化以及智能合约等多项功能，使得其更多可以应用于供应链管理、数据共享，防伪溯源、社会诚信、应收账款、贸易融资、供应链金融、数字票据以及加密货币等⁶。

C是指云计算（Cloud Computing）。云计算是一个模型，这个模型可以方便地按需访问一个可配置的计算资源（例如网络、服务器、存储设备、应用程序以及服务）的公共集。这些资源可以被迅速提供并发布，同时最小化管理成本或服务提供商的干涉。⁷

D是指大数据（Big Data）。2008年,Nature杂志在其发表的一篇文章“Big Data: Wikiomics”中提出了“大数据”这一名词，指出大数据是代表人类认知过程的进步，数据集的规模是无法在可容忍的时间内用目前的技术、方法和理论去获取、管理、处理的数据。⁸

X是指其他技术，目前可见还有物联网技术、人脸识别技术、全息影像技术以及5G通讯技

术，此外还有其他正在研究以及未来可能会对数字经济发展产生重大影响的科学技术。

（二）商业银行数字化转型金融行业基础条件金融具有一定社会性，金融的改革与创新必须要考虑到整个社会经济发展的稳定，因此，需要国家政府机关（央行、银保监会、证监会以及其他政府机关）搭建数字金融的基础设施。目前也可以总结为“CDEPS”五类基础设施。

C指的Credit（信用）。具体是指央行的统一征信平台以及其他政府提供的征信平台。在商业银行数字化转型中，需要借助央行以及其他政府征信平台提供相关基础信用数据，便于后期的风险分析。

D是指DC/EP（数字化货币）。货币作为金融中最重要的基础介质，其表现形态也将直接影响整个金融交易以及金融发展。2019年6月18日，Facebook发布Libra白皮书，剑指国际货币体系，引起整个金融世界的紧张。而中国早在2014年，央行成立专门的研究数字货币团队进行深入研究。2019年8月2日，央行在2019年下半年工作电视会议上表示将加快推进法定数字货币的研发步伐。

E是指Exchange（交易），具体是指数字金融的交易规则。在数字经济模式下，银行与银行，境内与境外，银行与客户之间的金融交易的基础规则，结算方式，支付手段等等，都不是一家乃至多家商业银行所能自行决定的，需要通过央行乃至全球性央行联合组织来共同确立相关准则。

P是Pay（支付），具体指统一的支付结算系统。目前央行已经通过中国现代化支付系统实现了对中国金融机构统一支付结算，同时通过备付金统一上交央行监管，逐步加强对第三方支付系统的监管，并将逐步加强对“扫描支付”的统一管理。

S是Supervise（监管），具体是指数字金融的监管。数字经济中，由于网络效应，使得其传播速度更快，一旦出现风险，其风险的传播速度也快于传统金融风险，因此，国家有必要加强对数字金融的监管，监管的技术和手段也都必须要跟的上。

二、商业银行数字化转型的基石——银行架构创新

基于数字经济的发展与随之产生的社会变革，商业银行的数字化转型成为其融入数字经济的必然选择。理解和适应数字技术发展所带来的深刻变化，同时能够主动学习和应用各种数字技术为银行创造价值，即是商业银行数字化转型的关键所在。商业银行的数字化转型必须坚持以客户为中心，对银行架构进行创新。商业银行数字化转型应当将互联网思维运用在整体架构的创新中，从管理架构、流程架构和中心架构三方面进行转型升级。

（一）管理架构创新——由业务主导型向敏捷协同型升级

传统银行的管理架构大多建立在以业务领域为划分的基础上，导致风控、科技和业务各自相对独立，内部缺乏有效沟通机制、协同效率较低。商业银行管理架构的数字化转型，必须要坚持数字化思维，以客户为中心，坚持客户需求为导向，打破部门间壁垒，突破部门利益固化藩篱，提高跨条线、跨部门协同协作能力。根据经营区域的经济程度、经济规模，人口等均不一样，建立区域中心，在核心城市部署全功能的区域管理中心，授予一定的权限；同时允许部分发达经济地区，在技术条件成熟的情况下，在区域中心内部再设立跨部门的项目制柔性团队，打

⁵参见中国人民银行2019年8月印发的《金融科技（FinTech）发展规划（2019-2021年）》（银发〔2019〕209号）。
⁶参见徐忠、邹传伟：《区块链能做什么，不能做什么？》，《金融研究》，2018年第11期。
⁷<http://csrc.nist.gov/groups/SNS/cloud-computing/cloud-def-v15.doc>。
⁸Mitch Waldrop, Big data:Wikiomics Nature, 455 (2008) : 22-25. <https://www.nature.com/articles/455022a>.

破部门间的壁垒，以客户为中心，实现快速决策；通过总行授权的模式，允许在一部分区域先行先试开展数字化转型。同时督促区域中心加强对该团队的指导和管理，将区域试点的经验和教训及时总结反馈至总行，为总行的全面铺开积累经验和素材。通过这种并行与中心的综合模式，增强组织与管理的灵活性、适应性，提升对市场需求的反应速度和能力，探索优化有利于科技成果应用、产品服务创新的轻型化、敏捷化组织架构，可以为商业银行，特别是股份制商业银行培养出既稳定（抵抗力强、可靠、高效）又灵活（快速、灵活、适应性强）的敏捷组织，更好地促进金融科技转化为现实生产力。对此，已经有国有银行初步实现了成功转型。2015年，荷兰ING银行开始了这一转型之旅。在谷歌、Netflix和Spotify的启发下，ING银行转型敏捷组织，组建了大约350个小组，每小组9人，共计13个部落，这套新方法缩短了其产品面市时间，提高了员工参与度和生产效率。美国某领先零售银行中，有近90%的应用开发和维护工作都实现了敏捷转型。⁹

（二）流程架构创新——由产品驱动型向客户驱动型升级

商业银行的数字化转型，要从“产品驱动”转向“客户驱动”，围绕核心客户旅程推动敏捷、快速、端到端的数字化流程再造。数据研究表明，商业银行只要聚焦20-30条核心客户旅程的改造（例如银行开户、信用卡还款、贷款申请），就可

以显著降低运营成本（覆盖40%-50%的成本），并大幅改善客户体验（覆盖80%-90%的客户行为）。包括汇丰、劳埃德银行在内的国际领先银行纷纷推动客户旅程改造，并在短时间内取得了显著成效，客户体验大幅提升。2014年开始，汇丰银行（HSBC）启动了五年近30个客户旅程数字化改造项目，推动银行总体成本降低约20%。英国劳埃德银行（Lloyds）在2012年业绩低谷期筛选了十大核心客户旅程进行端到端流程改造，在三年内将银行扭亏为盈，节省了1.5万人工，实现了20亿英镑成本节约。¹⁰

（三）中心架构创新——由单点中心向分布式云中心升级

传统的商业银行的中心系统往往都是单点集中统一在总行，所有的数据存储、运算以及核心系统运行和安全维护都集中在总行。商业银行的数字化转型中，应当建立与金融信息安全要求相匹配的云计算解决方案，搭建安全可控的金融行业云服务平台，构建集中式与分布式协调发展的信息基础设施架构，力争云计算服务能力达到国际先进水平。加快云计算金融应用规范落地实施，充分发挥云计算在资源整合、弹性伸缩等方面的优势，探索利用分布式计算、分布式存储等技术实现根据业务需求自动配置资源、快速部署应用，更好地适应互联网渠道交易瞬时高并发、多频次、大流量的新型金融业务特征，提升金融服务质量。通过设立多地多中心混合云灾备服务

器的方式，更使银行系统获得了安全性的升级，使得不同层级的同步策略更加优化，能实现高安全系数、低容灾难度的灾备管理，使核心系统更加可靠。

三、商业银行数字化转型的主要方向及切入点

银行架构创新是商业银行实现数字化转型的重要基础，内部架构的创新是为了实现更好的外部价值输出，更好服务于客户、社会和国家。因此，商业银行在数字化转型的主要目的有三：一要使得客户体验得到提升，使得客户可以感受到银行高效、放心以及亲切；二是商业银行是更友好的，基于功能和场景的开放，可以更好的融入社会生态；三是商业银行运用金融科技为实体经济提供金融支持，更好服务国家。

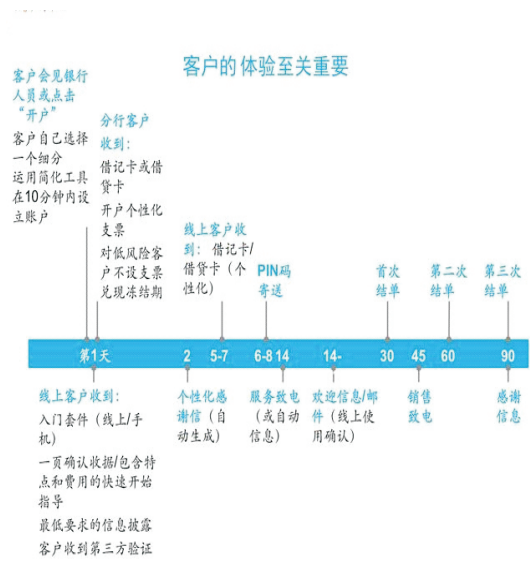
(一) 客户体验友好：以“便捷、安全、交互”为切入点

商业银行经营管理的实质，是对客户需求的运营。招商银行田惠宇行长曾撰文提出：“科技终究只是工具和手段，客户才是一切商业逻辑的起点”。商业银行在数字化转型过程中更重视从客户痛点出发，以便捷化、高效化需求实现为目标进行产品设计与功能创新，并及时跟踪客户反馈，通过优化迭代持续提升客户服务体验。应用金融科技技术，商业银行可以使得其客户能够深刻感受到高效、放心与亲切的服务体验，从而进一步加强银行与客户之间的黏性。

1. 高效的服务体验——便捷性提高

商业银行中大量金融科技的研究与发展都是以便利化、敏捷化为目标。在数字经济时代，技术的突破与应用可以有效带来效率的提升。据麦肯锡的研究报告指出，商业银行借助数字工具可以减少资产风险，缩短流程周期，将效率提升了15倍，最高可避免30%的运营和信贷损失。¹¹

现代通讯技术不断发展，使人们实现了物理时空的突破。移动银行的出现和普及就是其最直观应用，越来越多的银行金融服务，涵盖交易结算、投资理财，甚至信用融资等核心业务，已经打破了传统金融服务物理网点的空间限制，可在手机、电脑等移动终端上自助办理。同时，通过移动通讯和互联网通讯搭建的电子银行系统确保了银行能够面向用户提供24小时实时、不间断的高效服务，打破了传统模式下网点工作时间和工作效率的限制。现代银行服务高速、多并行处理的能力，为用户省去了诸如来回奔波、排队等候的时间，真正实现了随时、随地、随心的业务办理体验。此外，卫星定位、生物识别等多项技术的成熟，使得包括银行在内的各类服务流程日益优化。例如在身份认证方面，相比于传统密码验证，指纹、人脸、瞳孔、步态等识别技术实现了身份验证过程无需用户输入，仅通过生理要素信息读取实现秒级认证，甚至可以做到用户无感知，极大简化了业务办理流程。



图二：商业银行数字化开户流程图

2.放心的服务体验——安全性提高

区块链技术的出现和成熟，标志着基于多算法共识机制、采取分布式记账技术的数据处理方式，正在逐步替代并解决传统银行中存在的资金安全和信息安全两大隐患。在货币流通方面，传统银行卡和现金存在着容易被窃取、被伪造的风险。DCEP的推出，使得包括区块链数字货币在内的电子货币得以合法存在，客户进行访问需要通过私钥或公链认证，以目前的计算机技术无法实现快速穷举，极大地减少了资金被窃取和被伪造的风险损失。区块链技术去中心化和不可逆运算的特征也提高了信息储存的安全性。传统的中心化数据信息储

存方式，容易遭受攻击。并且遭受攻击或产生故障后，数据信息可能被篡改或丢失。而区块链技术去中心化的储存方式使数据信息分布在链上各个数据块，对部分数据块进行攻击无法改变整条区块链信息，大大提高了信息储存的安全性。而其不可逆运算的特性，则保证了信息原内容的不可泄密性。

此外，在客户身份验证的问题中，综合运用GPS定位、MAC/IP地址绑定等手段，来判断客户所处地理位置和其所使用终端，从而选择是该使用单一还是多种、物理或者生物的身份认证方式（指纹识别、人脸识别、虹膜识别以及指静脉识别¹²），在不降低安全性的前提下，有效提高认证便利性。

3.亲切的服务体验——交互性提高

数字技术带来的功能创新也大幅改善了客户与银行之间的交互性，可以改变传统的银行与客户的交流模式，提高客户服务需求的即时回应度，同时可针对客户需要，精准提供金融服务，利用差异化营销进一步融入金融产品设计，再根据用户反馈数据进行改良，更新迭代，螺旋式提升用户交互体验，从而拉近银行与客户之间的距离。

以智能客服为例，传统人工客服存在等候时间长、信息反馈难等问题，而智能客服不仅能够实现实时响应、智能判断，甚至可以在用户行为发生的即刻做出反馈。同时基于完备的信息系

统，智能客服可以在海量信息中进行快速检索，做出精准反馈，改善了传统模式下人工客服知识局限的问题。

通过数据挖掘以及机器学习等技术构建大数据分析体系，对交易信息、支付行为等潜在有效数据进行挖掘和分析，描绘更为精准的用户画像，分析用户实际需求，才能在恰当的时机向有需求的用户精准推送合适产品，提高用户体验。

（二）社会生态友好：以“功能、场景、应用”为切入点

社会生态是商业银行运作发展中影响的另一重要客体。未来商业银行在经营与发展的过程中也应更加注重发挥自身的社会属性。运用金融科技，联合第三方企业合作构建更友好的生态圈，银行通过日渐开放的功能、丰富多元的场景，以及灵活拓展的应用，能够在拓宽业务的同时有效改善社会民生。

1.日渐开放的功能

银行在其功能对外开放上日益进步，体现在功能的多样性和开放程度逐渐加深。以SDK封装搭建开放平台为例，银行可让第三方开发商在自己的应用程序中无缝调用其核心业务和服务，加快业务办理速度。而银行主流业务功能，如账户管理、支付、融资等，在未来都可被拆分成模块化组件，为商业生态系统提供系统化的基础金融服务。

以支付结算为例，传统功能依赖于银行物理网点和人行清算平台。通过SDK开放，银行可将接口嵌入到企业系统中，将功能开放给企业用户，突破了物理时空限制；而第三方支付机构的加入，更是将快捷、网关、代扣等移动支付方式辐射到广阔的个人用户群体。未来商业银行必然将向第三方应用开放更多层级的核心业务和服务资源，从而更好融

入社会经济生态。

2.丰富多元的场景

商业银行在功能开放的基础上，能够与企业合作，构建更丰富、更多元的生态场景。传统商业银行的使用场景局限于物理网点，办理产品和服务需要临柜的特性限制了用户访问的数量与频率。在数字经济时代，手机银行、网上银行的推广与普及，将银行应用场景从线下网点拓宽至线上，在各类移动终端即可办理业务。

随着数字化程度的加深，现代商业银行正将银行服务融入更多生活化场景。在休闲购物、餐饮娱乐、住房金融、公共缴费、旅游出行等涉及衣、食、住、行各方面的实际生活场景中，用户可以通过二维码、小程序、第三方APP或网站等方式直接接入银行功能。解决了传统模式下金融与非金融场景割裂的弊端，也有助于实现价值链的纵向与横向整合。

3.灵活拓展的应用

随着银行功能的日益开放及使用场景的多元化发展，商业银行能够整合多方资源，创造性地使用其功能服务，实现更多灵活应用，成为“数字经济”生态系统的有益组成部分。

商业银行数字化应用通过与公共服务机关合作，通过场景嵌入，发挥社会带动效应，如通过与政府办事中心联动实现一站式开户、与高速公路管理局联动实现ETC电子缴费、与医疗教育单位联动实现智慧医疗、智慧教育等一系列有利于民生的崭新应用。一方面可以解放基础劳动力、提高了公共服务机构的业务运转效率；另一方面也为百姓生活提供了切实便利、节省了社会资源，最终提升整个社会效率。

（三）资金融通友好：以“成本、效率、风

¹²指静脉识别技术因其利用了红外扫描手指内血管流动形成的纹路，得到具有唯一性的活体密码，因此其仿冒难度极高，目前在浙江稠州商业银行已经进行试点应用。

险”为切入点

党的十九大报告对于金融体系提出了要“增强金融服务实体经济能力”的要求。商业银行作为实体经济最大的金融服务者，在数字化转型中，也要一直秉承服务实体经济的理念,实现资金融通友好。具体来说，体现在以下二方面：

1.降本增效，促进普惠金融发展

根据麦肯锡的研究报告，商业银行如果能够充分运用数字科技，到2025 年就能将行业的成本收入比从现在的54% 降到38%。在欧洲，已经有十几家银行用机器学习技术替代了传统的统计建模方法来处理信贷风险，从而使催收现金额提高20%。机器人流程自动化（RPA）已将该流程所需资源减少了95%，所需时间从10天缩减到20分钟。¹³兴业银行利用“黄金眼”系统在2017年已准确预警异常客户的贷款约106亿元，节约人力成本约6000余万元。¹⁴

借助金融科技带来长尾效应以及边际成本递减效应给银行带来的规模经济效应，以及风险的控制提高，商业银行也进一步加大了对普惠金融的支持力度。根据2019年9月央行与银保监会联合公布的《2019年中国普惠金融发展报告》中数据显示，截至2019年6月末，全国普惠型小微企业贷款余额10.7万亿元，较年初增长14.27%，比各项贷款增速高7.14个百分点。该报告也特别肯定了金融科技对普惠金融的推动作用，“积极引导各类机构借助

互联网、云计算、大数据技术等现代信息技术手段，提高服务质量和效率、降低运营成本，如，建设银行“小微快贷”全流程线上融资模式、网商银行基于线上大数据风控的“310”模式。”

2.防控风险，控制资金流向

商业银行可以基于海量数据处理和智能审计等技术，综合分析企业类型、财务状况、偿债能力等，降低信息不对称，加强风险检测和预警，及时调整融资主体信用评级，防止资金流向经营状况差、清偿难度大的高风险企业，为解决脱实向虚、资金空转等问题提供决策支持。同时商业银行也可以借助金融科技，在具体的贷款资金流向上，防止资金违反贷款用途的流向楼市、股市，抑制社会投机行为，使得整个信贷资金能够在实体经济体内“闭环运行”，降低资金被挪用的风险，促进实体经济的发展，实现国家的宏观调控。商业银行还可以借助金融科技，打击洗钱行为，防控犯罪风险。如欧洲一家主要的支付处理公司开发了机器学习算法，当货币在各市场主体、账户、地区之间流动时，可在多家银行之间进行“货币追踪”。这一技术便于调查人员追踪“骡子账户”的使用路径，从而大幅降低洗钱欺诈犯罪活动的调查成本。¹⁵2018年，国内的银行利用蚂蚁金服提供的智能风控引擎AlphaRisk大数据资金流分析，联合公安机关打击近927个违法团伙，协助抓捕各类违法犯罪嫌疑人3224人，挽回客户资金损失近亿元。¹⁶

大数据时代下城市治理的探索和实践——萧山“交通小脑”智慧交通项目圆满完成

文/杭州萧山智慧城市投资管理有限公司傅巧巧、徐超男、李雅

在数字经济快速发展的时代风口，区国资经营集团下属子公司杭州萧山智慧城市投资管理有限公司（以下简称“智投公司”）作为城市数据大脑·萧山平台建设主体，坚持以党的建设为引领，自觉担起智慧城市建设使命，全力打造城市大脑建设。

2020年5月中旬，智投公司负责建设的城市数据大脑——萧山“交通小脑”智慧交通项目经专家组论证后顺利完成终验，这标志着我区全面步入城市治理数字化时代。

城市数据大脑——萧山“交通小脑”智慧交通项目（一期）是数据治理城市的先行探索项目，也是杭州城市大脑·萧山平台的重要组成部分，更是在杭州城市数据大脑的架构下，对公安提出的大数据治理交通、大数据智慧警务实际需求的全面实现。萧山“交通小脑”智慧交通项目，从提出到终验，历经4年，最终建成了萧山“交通小脑”智慧交通项目。

一、数据治理概念的提出

在互联网大数据时代背景下，社会科技水平快速发展，“互联网+”工作日益普及，大数据的价值日益体现，向科技要生产力逐步成为新的政府工作方式。洛杉矶警察局和加利福尼亚大学合作利用大数据预测犯罪的发生；麻省理工学院利用手机定位数据和交通数据建立城市规划；2015年9月，国务院印发《促进大数据发展行动纲要》系统部署大数据发展工作。

云计算，是数据时代另一种重要工具。它可以减少终端设备的算力负担，更高效率地利用算力。云计算技术的日益成熟也为城市治理云平台的搭建提供了可能。云计算的应用，还可以使各部门数据融合成为可能，打通部门之间的数据壁垒，从而更好地利用地区数据资源，为数字城市建设打定基础。

人工智能的图像识别算法在近年来颇受各界关注，它是智慧交通项目实现的细节补充。图像识别技术除了可以识别车牌以外，还可以初略识别物体的种类、物体的细节、人物的行为。更进一步，图像识别技术可以通过分析视频流数据，获得人或物的动态信息。近年来图像识别技术日益成熟，人脸识别的识别率大于99%，准确率可以达到90%以上。除此之外，高速大流量的视频传输技术、数据库应用技术、分布式服务技术等也为智慧交通项目提供了保障。

大数据与云平台的结合造就了杭州城市治理的新思路。2016年4月6日，时任浙江省委书记夏宝龙到云栖小镇和数梦工厂参观，首次提出了城市大脑、数字城市的概念。在此次参观中，夏书记作出指示，希望在治理交通拥堵上能够早日见到成效。

萧山主城区拥有相对完备的监控点分布，公安信息化项目建设基础扎实。然而，信息建设仍然缺少统筹管理平台，城市智能化水平还不够高。同时为提高车辆通畅率，创新交通管理方式，提升城市

¹³ 《麦肯锡中国银行业CEO季刊2018冬季刊（精简版）》第60页，麦肯锡网站2018年12月20日发布，https://www.mckinsey.com.cn/wp-content/uploads/2018/12/McK_Banking_CEO_Quarterly_2018_4.pdf

¹⁴ 陶以平：《商业银行在新时代的使命与机遇》，《上海证券报》，2017年12月19日。

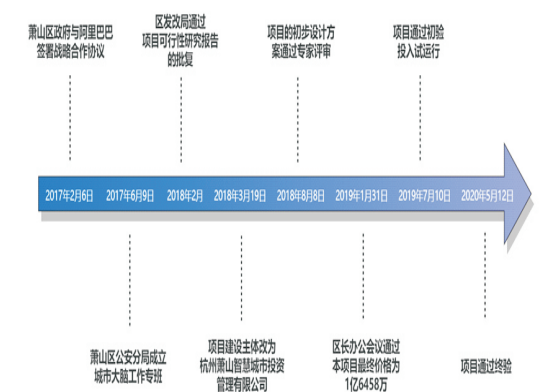
¹⁵ 《麦肯锡中国银行业CEO季刊2018冬季刊（精简版）》第61页，麦肯锡网站2018年12月20日发布，https://www.mckinsey.com.cn/wp-content/uploads/2018/12/McK_Banking_CEO_Quarterly_2018_4.pdf

¹⁶ 浙江蚂蚁小微金融服务集团股份有限公司：《智能风控引擎AlphaRisk》，《杭州市金融科技创新项目应用案例汇编》，杭州市金融办，2019年5月汇编。

交通治理水平，促进信息资源整合，进一步推进我区智慧城市建设，率先在全市及至全国树立“无拥堵城区”标杆，提供建设管理经验，“交通小脑”智慧交通项目是萧山现代化城市治理中必须落实的一项重要工作。

二、交通小脑最终落地

为建设好“交通小脑”智慧交通项目，萧山区政府一直在积极大力推进这个项目。2017年萧山区政府与阿里巴巴签署战略合作协议，其中就明确要在“城市数据大脑”建设领域和云计算大数据领域等七大领域立足各自优势，深化合作协议。同年6月，萧山区公安分局为配合智慧交通项目，成立了城市大脑工作专班。2018年，本项目分部通过了发改局可行性报告批复、重新确定了项目建设主体、专家评审通过了项目初步建设方案。2019年初，区长办公会议通过了本项目的造价。至7月10日，“交通小脑”智慧交通项目迎来了项目初验。2020年5月12日，智慧交通项目通过了项目终验，标志着本项目建设完成。



图一：萧山“交通小脑”智慧交通项目重要事件节点

“交通小脑”智慧交通一期主要建设内容包括基础设施平台、交通小脑引擎v1.0、“公安云眼”交通视频分析及算法、交通优化算法建模、交通小脑应用平台、交通优化组织六个部分。项目实施过程中在区公安分局、交警大队等用户单位的大力支持下，完成了基础云平台建设、城市视频分析引擎、城市算法引擎、数据资源管理平台等16个建设内容。系统平台接入了交通局、气象、公交、高德等14家外部单位，打通了互联网、政务网、公安网、业务VPN网等四块网段，唤醒大量沉睡数据，实现“交通系统”和前端数据实时互通。

本项目的建设成果也是亮点满满。全域事件动态感知接入了14个部门的1873路视频流数据，每日接入的视频数据量高达44.629T，每日产出视频结构化数据15.87GB；信号灯在线优化工作，实现了276个路口的智能信号优化，形成了30个子区的区域准“绿网”效应，为单条路到区域信号控制提供即时在线优化升级功能；特种车辆协同优先现已完成测试演练1006次，实战救援运行1235次，实战救援平均提速50%，平均节省时间30%；重点车辆精准管理覆盖了萧山区所有交警卡口，可以对66平方公里内的车辆进行精准管控；“云啸”平台利用人像智能识别、车辆图像智能分析、MAC大数据等技术优势，融合检索人的全量信息，提高了民警的执法效率。

三、数字治理初见成效

“交通小脑”智慧交通项目提升了城市交通治理水平，促进了信息资源整合，提高了城市治理能力。它紧跟时代潮流，探索以交通大数据分析 and 智能化控制来改善交通状况，为进

一步推进我区智慧城市建设，率先在全市及至全国树立“无拥堵城区”标杆，提供建设管理经验具有重要的意义。

项目建设的完成，产生了明显的社会效果，得到了中央和省市区各级领导的充分肯定，获得了各类全国性大奖乃至国际性奖项，各级媒体也争相进行了报道。

（一）交通环境明显改善。萧山区已完成了所有120急救车“一键护航”应用的全覆盖，涉及萧山7家区级医院，17个救护站，26辆救护车，通过上千次的测试验证。自2019年4月10日试运行以来，已保障ECHO级的紧急救援任务1500余次，与导航路径测算的时间比，平均缩短了近一半，与未启用该应用前的历史数据比，时间缩短了近30%。除此之外，“交通小脑”通过对重点车辆的精准管控，有效治理道路扬尘货车、危化品车辆造成的污染，在66平方公里的试行区域内产生了显著的时间和环境效益。试点区域早晚高峰平均拥堵“延迟指数”均降到了1.45以下。

（二）社会综合效益显著。浙江大学建筑设计研究院在给出的评估报告中指出：“交通小脑”试点范围内通行的机动车均节省出行时间901.9万小时*人次,换算经济效益为2.976亿元/年；2019年底，在网运行车辆103.8万辆/天，比18年年底增加26.9%；对比2018年，2019年主要道路车速早高峰提升2.7%，晚高峰提升1.9%，全天提升3.3%，早晚高峰达到30KM/h；2019年底，主要道路总体流量比2019年初全天下降3.5%，早高峰下降3.5%，晚高峰下降2.4%。

（三）萧山品牌效应提升。萧山《城市数据大脑—大数据交通综合治理》项目入选首届（2018—

2019）中国城市治理创新奖入围奖项。人民日报、新华社、中央电视台、人民网等多家媒体相继以《杭州治堵“有智慧”》《“城市大脑”让数据资源比土地更珍贵》等为题，对萧山利用大数据开展城市交通拥堵治理的努力和成效作了重点报道。萧山“一键护航”亮相2019年全国大中创业万众创新活动周，受到李克强总理和省市各级领导的关注与重视。

四、推动数字应用模式创新发展

萧山交通小脑一期项目，初步证明了城市数字治理的可行性、有效性，为城市数字治理开创了先河。在交通小脑先行之后，萧山区陆续开展了平安、环保、城管、文旅、卫健、消防、交通等领域的智慧城市建设，并在2019年底发布了数字驾驶舱V3.0及“云啸智查”、“宁聚蓝”、“一路清新”、“e键就医”、“码上游萧山”等一系列民生应用场景。

在数字经济快速发展的背景下，项目建成只是起点，数字城市的建设仍然任重道远。“交通小脑”智慧交通项目一期已经建设完成，未来萧山将充分利用一期已有的平台，联合更多的业务部门、完善优化更多的应用终端基础建设、探索更多的应用场景，使“交通小脑”成为区内智能警务系统的神经中枢，实现大数据警务工作和数字化城市治理的全域覆盖。区国资经营集团下属智投公司作为城市数据大脑·萧山平台建设主体，将自觉担当起智慧城市建设使命，继续以各领域项目为基础，全力做好城市大脑建设和运营，为助推萧山数字经济先行区建设添砖加瓦、贡献力量，努力开创新时代萧山赶超跨越发展的新局面。