

头雁先飞 杭州精品改革案例智库报告

改革项目：“三个升维”看改革方法论

杭州钱塘(新)区：钱塘江畔弄新潮

黄骏钰 刘健

钱塘大潮，奔涌而来，气象万千。固定资产投资连续12个月增速杭州第一、在册市场主体增幅杭州第一……今年上半年，在杭州第一缕阳光升起的地方——杭州钱塘(新)区(下称“钱塘”)，正在展现一个制造大区的强势进阶。高质量发展，需要“领头羊”，于一个省域而言，新区便扮演着这样的角色。作为浙江首个省级新区，钱塘高质量发展的强劲动力来自何处？源头便是改革。从围垦腹地到产业新城，自诞生以来，钱塘便涌动着强烈的“改革基因”，一路奔跑的五年里，先行先试始终是其最鲜明的标识。去年以来，钱塘在重大政策出台、重大改革试点等方面，形成了《杭州钱塘新区条例》立法、政务服务增值化改革试点等29项标志性成果，许多破题在全国全省都具备开创意义。改革潮起，千帆竞发。身处进一步全面深化改革的重要节点，一场全新的“弄潮”已在钱塘大地交迭激荡。



深化改革 强基固本

体制机制

解题升级 创新思维直面突出矛盾

问题是时代的声音。改革因问题而生，必须奔着问题去。

对年轻的钱塘而言，经过多年快速发展，已步入爬坡过坎的关键期，面临“成长的烦恼”。比如，实体经济上，制造业创新驱动促转型不够快；社会民生上，共同富裕、社会治理等方面存在薄弱环节；自身建设上，多区叠加优势发挥还不够充分等。

钱塘改革的主攻方向，便是把握发展的主要症结，建立与高质量相适应的新体制。“注重首创首为，我们在改革再出发中答好必答题，推出更多具有钱塘辨识度的改革举措。”钱塘区委改革专班相关负责人说。

于创新，为了解决人才培养和产业“两张皮”，钱塘联合84家政府机构、高校、企业和科研机构打造杭州经济技术开发区(钱塘科学城)产教联合体，入选首批国家级市域产教联合体，系省内唯一。

联合体线上升级“钱塘校融·产学研一体化合作”数字化平台，实现校企仪器设备三方共享，线下组织高校博士进企业服务，累计促成各类产学研合作项目584项。在杭州芯控智能科技有限公司，中国计量大学梁明轩博士协助设计自动化叶轮装配站，“这是一种双赢，既减少企业创新成本，又加速高校研究成果转化。”梁博士说。

于民生，以制造业为重的钱塘区，还是浙江的重要粮仓，拥有59个行政村、4.3万间闲置农房，同时，产业工人数已突破30万人，全年租房需求超7万间。如何让闲置农房从“闲”变“宝”？钱塘打造“钱塘巢·共富农房租”数字化应用，让闲置农租房像商品房一样入市。

位于河庄街道同一村的青心公寓，是钱塘的首个试点。“房子统一在小程序上线，企业线上预订，我们直接向企业收租金，管理起来很方便。”

村民张水林说。

于自身，钱塘拥有杭州唯一的综合保税区，为了解决进口商品的退货处置难题，降低跨境电商企业的运营成本，钱塘开展全国首个跨关区退货业务新模式试点，打破跨境电商网购保税零售进口商品“原进原出”的模式，从各个保税仓售出的进口商品，可以统一退回杭州保税区，实现“一点退全国”。

以新方法解决新问题，钱塘勇当全国先行先试的探索者。比如，探索“企业创新积分制”改革，创设技术创新、成长经营等15个特色指标，引导创新要素向科技企业集聚，入选科技部试点项目；探索构建知识产权发展、保护、运用服务体系，加快专利价值实现，入选国家知识产权强县建设试点县名单。

一句话，以创新思维直面最突出的矛盾，钱塘力求“一点进，全局活；牵一发，动全身”。

服务升级 系统集成提供体验增值

改革步入深水区，仅依靠单个领域、单个部门、单个层级，有时难以奏效。从涉企服务来看，过去，机构、职能、资源较为分散，闭环解决企业问题的能力有待进一步加强，这就需要注重系统集成，推动各项改革举措同向发力。

去年召开的全省营商环境优化提升“一号改革工程”大会，浙江明确提出要加快从便捷服务到增值服务的全面升级。钱塘由此成为杭州唯一的增值化改革省级试点区(县)，力求为企业提供精准个性化衍生服务。

走进钱塘区企业综合服务中心，这里已成为企业的“温馨港湾”，金融、科创、法治等八大服务板块高效运行，统筹政府侧、市场侧和社会侧的180多个资源，推出281项增值服务，“进一扇门能办所有事”。

不久前，浙江海昶生物医药技术有限公司的新生产基地竣工验收，从规划拿地到竣工验收，企业只

用了60天，工期同比缩短一半以上。“中心邀请规划、建设、电力等多部门，提前进行预测性指导，一站式解决所有需求。”海昶生物相关负责人表示。

常规窗口办不成的事，在中心设置的兜底服务窗口，也能帮助找到解决途径。去年以来，兜底服务窗口事项实现100%按时办结。

闭环，是兜底服务的核心关键词。问题诉求全量归集至企服中心，涉企问题归类精准高效解决，定期复盘形成改革需求清单……截至目前，钱塘共办理兜底服务事项122件。为敢于担当者“兜底”，钱塘还建立容错纠错机制，对无审批先例、情况特殊容缺受理等12类情况处置中存在瑕疵的，实行容错纠错；对履职不力等10类情况追究问责。

改革上的系统集成，还下沉到平台，以更精准优质的服务供给，推动企业全生命周期降本减负增效。在中国医药港，创新链、产业链、人才链、政策链、金融链和服务链的“六链融合”发展模式，构筑了生物医药发展的“强磁场”。

比如，产业链上，建起涵盖临床前研究、临床试验等全链条产业生态，拿临床试验来说，就与浙一、浙二等医院共建了临床试验中心。

甚至，这样的集成服务被“嵌入”园区，把“增值”送到家门口。在中国医药港，打造嵌入式政务服务驿站，把与生物医药产业密切相关的功能整合进来，为企业员工提供涉企审批服务、建设项目审批、职工办事服务等500余项事项。

政务服务是做人的服务。站在企业和群众的角度来办事情，各个服务事项一站式集成办理，不仅群众的体验感更好，企业活力也在不断释放。近三年，钱塘区平均每个工作日新落户一家生物医药企业，产业投资年均增长50%。

治理升级 人民首创推动改革常新

新时代全面深化改革的壮阔历

程中，最浓墨重彩的一笔，是紧紧依靠人民推动改革。

“充分链接政府侧、市场侧、社会侧资源，把优质资源‘打包式’提供给百姓。”“让员工有更多的生活空间、文化空间和成长空间。”……8月15日，钱塘召开产业社区建设推进会，各部门平台相关工作人员实地走访调研产业社区，与企业员工共商建设新思路和新机制。

既问需于民也问计于民，把改革引向深入。作为杭州首个为外来务工人员提供社区化服务的新型社区，白杨街道邻里社区有来自全国28个省市的1.1万余名产业工人，产业社区治理的“邻里模式”，让“外乡人”实现身融心融。

走进邻里社区，焕新的宿舍大楼坐落有序，温馨的幼儿园满足孩子们的入学需求，智能办事自助机囊括100多项高频需求……一个“10分钟品质生活圈”正在形成。“我们还联动高校开设50余门免费技能培训课程，让产业工人在厂门口上大学，在家门口学技能。”钱塘区白杨街道邻里社区书记张敬华说。

更多的创新升级全面提升基层治理效能：探索“警源治理一件事”场景应用，使得监测研判更加精准；深化“大综合一体化”行政执法改革，健全街道赋权事项项目清单评估和动态调整机制；推进“网格议事日”走深走实，今年上半年妥善解决各类问题投诉600余件。

基层有真经，一线有答案。梳理钱塘的重大改革项目可见，它们始终在持续回答“改革为民、改革惠民”的考题，不少项目发挥了基层的首创精神。比如，由钱塘区国通职业技能培训学校开发的“工匠有约”平台上线不到一年，已入驻1432家企业，累计帮3000多名技术人才找到工作。

作为浙江产业工人最多的县(市、区)之一，钱塘拥有47.83万名从事制造业的产业工人。如今，越来越多的产业工人主动提升技能。探索“以技提薪”两年来，钱塘技能人才总量首破15万人，实现平均涨薪5%至10%，核心技术岗位年度涨薪20%至30%。

以人才优势争创发展胜势，钱塘全面加强高素质干部、高水平创新型人才和企业家、高素养劳动者“三支队伍”建设，进一步激发全面深化改革的活力动力。今年上半年，钱塘还迭代出台新一轮人才政策，新引进落地31个高层次人才项目。

改革驶入深海，离不开法治护航。《杭州钱塘新区条例》迎来贯彻实施一周年，条例强调创新选人用人和

绩效激励机制，为先行先试提供了坚实的人才和法治保障。

新区的生命力，永远在于“新”。用改革的伟力扎根成长，立于潮头的钱塘(新)区，正在一笔一画描绘蔚为壮观的新时代全面深化改革画卷。



把制度优势转化为治理效能的钱塘样本

浙江工商大学党委书记 郁建兴教授

营商环境是一个国家和地区的重要软实力和核心竞争力，也是影响当地市场投资、生产和经营行为的关键因素。以良好的营商环境为高质量发展提供助力，必须向改革要生产力。

浙江20多年“八八战略”落实过程中，最重要的经验之一，就是通过改革不断塑造体制机制的新优势来实现长足发展，改革一定是推进高质量发展的根本动力。

钱塘是浙江的首个省级新区，也是杭州制造业体量最大的区，营商环境成为其经济发展的综合反映。从钱塘全面深化改革的路径来看，既整体推进，又重点突破，激活了改革的全盘棋局。

一方面，强调人民参与，同人民一道把改革向前推进，将政府

的有效供给与人民的真实需求相匹配，实现“基层首创”与“顶层设计”的良性互动、相得益彰，改革任务越繁重，越要依靠人民群众支持和参与；另一方面，注重制度创新，“管根本、管长远”的制度源于长期实践的经验总结，也要满足未来长期发展的需要。钱塘让改革有法可依，增强了政府决策的稳定性，提升了发展的质量与治理的水平。

往更大范畴来看，完善中国特色社会主义制度是一个动态过程，会随着实践发展而不断发展。面对新形势新任务，钱塘通过一系列全面深化改革的新举措，不断把制度优势更多更好地转化为治理效能，提供了一个值得借鉴的实践样本。

(本版图片由钱塘区委宣传部提供)