

# 头雁先飞 杭州精品改革案例智库报告

## 改革项目：“321”破难事、办实事机制改革 余杭：为民办事有“一套” 美美与共绘新景

胡金 首芸云



采摘径山茶

今年上半年，杭州市余杭区GDP总量、财政总收入和地方一般公共预算收入三大指标，全部重回全省第一。不过，在“做大蛋糕”的同时，城乡发展不平衡依旧客观存在。

区域差异大、发展不平衡，这也是我国的基本国情。如何促进发展成果更多更公平地惠及城乡全体居民？

余杭始终坚持向改革要效益、以创新求突破，深入实施“321”破难事、办实事长效机制。其中，“3”指依托“跨层级、跨领域、跨部门”的三跨联动调研，“2”指“部门点题、基层答题”“基层出题、部门解题”的双向揭榜赋能，“1”指在社区治理、乡村发展、党群服务等领域推动的一体化转化见实效。

截至目前，50个部门、12个镇街组团破解126个难题，妥善解决人民群众的揪心事、烦心事、操心事，使改革更好对接发展所需、基层所盼、民心所向。

### 三方协同 共商居民“心头事”

随着经济社会的不断发展，基层治理面临的形势更加复杂。

架空层乱摆乱放是小区常见的治理顽疾，既影响美观，又存在安全隐患。当瓶窑镇学府社区良景学府小区改造架空层时，却遇到阻力——尽管高楼层住户普遍持赞同态度，但低楼层居民对改造可能带来的噪声污染等影响有顾虑。

怎么办好“众口难调”的好事？

近年来，余杭持续放大全省党建引领基层治理综合试点成效，不断深化党组织引领下“众人的事情由众人商量”新实践。今年以来，更是向纵深推进红色引领、立体协同、方寸暖心“幸福红立方”工程，通过不断完善社区、业委会和物业“三方协同”共治机制，共建邻里相亲、社会和谐的人民幸福美好家园。

在余杭深入开展基层“大走访大调研大服务大解题”活动的大背景

下，学府社区找准问题症结，将“三方协同”共治机制当作破题关键。

学府社区党支部书记周华芳介绍，社区党支部带领志愿者队伍兵分两路，一路作为“调解组”，多次前往低楼层住户家中沟通协调；另一路作为“筹备组”，牵头召开三方议事会，加快制定可行性方案。同时，利用业主大会召开的契机，引导居民讨论架空层改造项目推进实施方案。

经过3轮全面走访、6次三方协同会议以及2轮业主大会，居民的意见逐渐统一。改造后的架空层焕然一新，尤其是放上议事桌后，俨然成为居民生活的“第二客厅”。

“小区生活环境越来越好，居民欢声笑语越来越多。”每当提起架空层“变身记”，周华芳都会感慨，是“三方协同”推动治理工作再上新台阶。

### 串珠成链 鼓起村民“钱袋子”

如何强农惠农富农，是推动城乡

融合发展的必答题。

在余杭街道永安村，约97%的土地属于永久农田保护范畴，无法投入商业或工业用途。一些村民世代从事农耕作业，除了种地一无所长。这也是国内不少乡村面临的情况。

孤举者难起，众行者易趋。2015年，余杭在永安村试点“田长制”，为发展规模化、集约化种植奠定基础。2018年，当地开启土地集中流转，实现粮食生产全部机械化；再后来，引入专职经理人刘松，大力发展共享农业、订单农业。

乡村发展势头总体良好，但也面临不少新情况、新问题。为此，余杭搭建难题上报、领办、协同、反馈的“榜单+资源”平台，推动机关部门资源精准下沉、助力乡村共同富裕。

余杭区委组织部协同余杭区农业农村局，构建了一套“1+7+N”组织体系，包括成立1个区级农业全产业链综合党委，建立7个产业链联合党委，吸纳N个链主企业、行业协会、高校院所等主体。立足径山茶产业、百丈竹产业、仁和渔业、中泰竹笋产业、鸬鸟蜜梨产业、瓶窑果蔬产业、余杭稻香产业七大本土特色农业，创新打造“禹上七彩虹”链式党建品牌，旨在进一步打破传统农业产业壁垒，放大“聚是满天星”的乡村抱团发展效应。

现在，走进永安村，田间地头一派火热景象。村民忙着调试大米加工设备，村干部们则为工厂证件办理奔走——等今年村里的大米加工厂正式投用后，周边八村的大米加工都能在这里进行。

“我们将建立起包含大米生产、储存、加工、品牌营销、销售的完整产业链，提供‘一条龙’服务。”刘松说，他的梦想是永安村冲刺“中国运营第一村”。

### 专业集成 点亮民生“幸福圈”

无论城市还是乡村，党群服务中心都发挥着服务群众、利企便民的重要作用，但客观面临着供给不匹配、可持续发展难等问题。

以良渚街道良渚文化村社区为例，作为一个超大型、综合性社区，占地约8平方公里，常住人口超2万。该社区党委书记俞铭华坦言：“面对庞大的居民数量和多元诉求，社区难免存在服务不够精准、不够全面的情况。”

转变的契机，来自余杭大力推动的党群服务中心专业化服务集成改革。

以“暖力升级”三大体系为牵引，余杭建立一张“党群服务需求清单”、形成两类“专业服务资源库”、打造一个“批量精准匹配平台”，通过项目路演、共享集市、统一采购等方式，高效

实现批量化专业服务入驻中心，着力破解基层治理“小马拉大车”突出问题，让镇街和社区有时间、有资源、有能力更好地提供服务。

截至目前，余杭已统筹150余家机关、企业、社会组织优质资源入驻党群服务中心，提供一体化供给服务项目340余个，惠及党员群众超20万人次。入选首批试点名单的良渚文化村社区党群服务中心，也成功对接需求45个。俞铭华说，越来越多的居民在家门口就能享受到优质多元的服务。

接下来，余杭还将迭代深化“321”破难办实事机制，以改革的新成效、创新的新突破，为奋力扛起杭州城市新中心建设的大区担当贡献组织力量。



专家点评

### 浙报西湖智库

## 在共建共治共享中落实 以人民为中心改革发展理念

浙江省社科院政治学所研究员 唐晓燕

进一步全面深化改革千头万绪，如何在基层落地见效？杭州市余杭区的先行探索发挥了示范引领作用。

在共建中推动城乡融合发展。提高城乡建设融合水平，缩小城乡差距。余杭区深化新时代“千万工程”，推动乡村产业数字化、品牌化、规模化、生态化建设，推进乡村全面振兴，促进城乡共同繁荣发展。

在共治中落实人民当家作主。基

层工作无小事，一枝一叶总关情。余杭区创新发展新时代“枫桥经验”，运用民情沟通、民主听证、议事协商等方式，践行全过程人民民主、保障人民当家作主。

在共享中彰显制度优越性。改革发展成果由人民共享，充分展现社会主义制度的优越性。余杭区落实为民办实事长效机制，推动改革发展成果普惠共享，在提升人民群众获得感、幸福感、安全感中赢得了民心。

(图片由余杭区委组织部提供)

## 改革项目：环大学创新生态圈改革

# 紫金港科技城：站在改革潮头，眺望科技最前沿

丁珊 孟迪

连日来，在杭州城西科创大走廊东部核心区，紫金港科技城科创活力涌动、智造刷屏出圈：作为西湖区首个都市“工业上楼”项目样板，永创智能将工厂装入大楼里；杭州华大生命科学研究院（以下简称“杭州华大”）被省科技厅认定为全省重点实验室，成为助力浙江经济发展的生力军。

这是紫金港创新生态圈建设以来的成果切片。坐拥西湖大学、浙江大学，众多研发机构、创新平台集聚，紫金港科技城不乏精彩的科技创新故事。但业界颇受困扰的问题是，科技成果转化集成改革，可不可能有一条明确的路径？广阔市场和院校高端之间的壁垒怎么有效打破？产业上下游、左右链如何更好集聚，发生化合反应？

作为环高校创新生态圈的首圈、省级科教人一体化改革试点，紫金港科技城正在向改革要答案。

### 轮当联盟轮值主席 以机制驱动“自转”

“以往同一区域的企业、高校，产业链上下游的耦合力度不够，具有配套作用企业之间的联动不足。”杭州



位于杭州紫金港科技城的浙江省信创和高密产业园

紫金港科技城管委会有关负责人说，改革中他们会同区科技局、蒋村街道、三墩镇，搭建包括主席团、轮值秘书长、主导产业子联盟等“1+1+4”创新联盟架构体系，以体制机制创新激发科创活力。

紫金港科技城从“AI+BT”“AI+智造”龙头企业中遴选轮值主席，每日互动、阿里云智能集团、杭州华大等都是轮值主席之一，目的显而易见：带着成员，朝着新质生产力加速奔跑。轮值主席的日常职责，则横向统筹联盟活动和日常运行。

对此，作为环紫金港创新创业联盟首任轮值主席，杭州华大首席科学家刘龙奇信心满满。去年生命科学研究院落地杭州后，凭借新一代测序仪的技术优势，杭州华大与西湖大学、阿里云等达成战略合作。“我们和浙江大学、西湖大学发起的‘杭州基因组联合论坛’，场场爆满，吸引300多名生命健康领域专家参会互动，推动形成合作项目合作30余项。”

如果说，以往是点对点的线，未来将是多维的面：杭州华大准备建成生命科学基因组学创新联合体，实现实验室、平台跨学科、跨行业融合，发挥互补优势、优化资源配置，为科技成果的转化转移创造更多可能。

同样作为轮值主席，每日互动董事长方毅把改革的切入点放在数字经济产业链上。“近期，我们邀请著名投资人、数字经济企业家共商共聚，围绕数据安全挑战、数据嵌入人工智能等问题研讨。”方毅说，接下来将通过联盟多“每日互动”，发挥好民营企业的创新活力、数智龙头企业的技术引领，为环紫金港创新生态圈增添动能。

各生产要素“破圈”融合，产业链上下游加速耦合，紫金港科技城陆续举办“西湖链链看”合成生物产业对接会、智慧物联对接会，打破圈层，元



杭州紫金港科技城

素驱动、涂鸦智能、珀莱雅等20多家企业达成合作意向。

眼下，紫金港科技城正着力打造浙江省信创和高密产业园，推动信创产业高水平聚集。目前，玉之泉、芯体系、羲和光电等20余个项目相继落地，将加快关键核心技术突破，提升国内产业的竞争力。

### 打破转化壁垒 畅通市场和高校快速通道

应对科技成果转化产业化的全球性难题，科创浓度高的区域，往往将改革的着力点放在链接资源、创新服务的圈层上。

今年以来，紫金港科技城完善“圈层”力度不断加大：落地创投在内的创新服务机构，建成西湖大学新型产学研基地，由中建国际投资（浙江）有限公司建设的西湖未来生命科技园正在推进，未来会承接西湖大学成果转化项目。此外，在“科学家+企业家+投资人”协同创新机制的有力牵引下，更多优质科创项目在校门口落地。

西湖大学杨剑教授就是其中之一。今年6月，杨剑创立的西湖未来基因科技（杭州）有限公司已入

驻紫金港科技城，面积达400多平方米，他们开发的新药靶点基因发现平台正在最后调试。“这个平台汇集大量生物医学数据，利用人类遗传学方法和人工智能技术，发掘重大疾病的新治疗靶点基因，预测新药临床试验成功率。”杨剑说，这将大大拓宽未来药物开发的维度，加速药物开发进程。

据悉，杨剑等10名科学家已陆续落地西湖大学/西湖实验室成果转化基地。这些正在产业化进程中的优质项目，将在未来释放无尽势能。

科技创新要持续涌动，还需要营造稳定、公开、可预期的营商环境。目前紫金港科技城企业服务驿站已经建成，提供项目审批、工商注册、创业陪跑等十大增值服务专区的服务，让企业可以办事不出城。

不久后，知识产权全生命周期服务综合体即将落成，作为省级试点标志性成果之一，该综合体将覆盖知识产权申请、交易、保护、产业化一体的科创生态体系。“未来这里将实现综合服务和产业孵化两大功能，计划到2027年，成交知识产权和科技成果产权9000项以上。”紫金港科技城有关负责人说。



专家点评

### 三个关键词：策源地、生态圈、工具箱

浙江省社科院发展战略和公共政策研究院研究员 周盛

环紫金港创新生态圈改革实践，立足当地科教资源集聚的优势，以激励创新为导向，系统性重塑区域科技创新体系的组织架构和体制机制，为提升教育科技人才一体贯通的整体效能提供有益借鉴。

一是聚焦关键核心技术，建强创新策源地。环紫金港创新生态圈充分发挥浙江大学、西湖大学的“引领权”作用，聚焦国家所需、自身所长的重大原始创新、前沿创新、交叉创新，构建项目型、任务型创新联合体，集聚创新资源攻克难题，为提升区域创新活力和培育发展新质生产力提供“源动力”。

二是突出企业主体地位，做大创新生态圈。“科学家+企业家+投资人”协同创新机制，为做

好创新成果转化“后半篇文章”奠定组织基础。期待未来能进一步优化精准施策、梯次培育的政策体系，加快培育“瞪羚”“独角兽”等创新型领军企业，不断培养壮大科技型企业家队伍。率先探索支持企业主动牵头或参与重大科技攻关任务的体制机制，充分激活企业科技创新主体作用，推动创新生态圈持续扩容提质。

三是强化协同创新机制，丰富政策工具箱。环紫金港创新生态圈围绕知识产权全生命周期、青年人才成长全周期，构建起服务综合体，有效提升了产学研协同创新的绩效。在此基础上，建议未来以系统思维优化政策贯通、人才共用、资源共享、成果互认的协同创新政策体系，持续放大教育科技人才叠加倍增效应。

(图片由紫金港科技城提供)

深化改革

强基固本

体制机制